



Comité des griefs des
Forces canadiennes

Canadian Forces
Grievance Board



COMITÉ DES GRIEFS DES
FORCES CANADIENNES
RAPPORT ANNUEL 2002

Canada



Le 31 mars 2003

L'honorable John McCallum, C.P., B.A., Ph.D.
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Mgén Georges R. Pearkes
101, promenade Colonel By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

Conformément au paragraphe 29.28(1) de la *Loi sur la défense nationale*, je vous sou mets le rapport d'activité du Comité des griefs des Forces canadiennes pour l'année 2002 qui doit être déposé devant le Parlement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le président,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paul-André Massé', with a stylized flourish at the end.

Paul-André Massé

Photo de la couverture reproduite avec
la permission des Forces canadiennes
et du photographe Cplc Brian Walsh



© Comité des griefs des Forces canadiennes 2003

N° de catalogue XXX-XXXX
ISBN X-XXX-XXXXX-X

TABLE DES MATIÈRES

Message du président	3
Chapitre 1 – Le Comité deux ans plus tard	5
La procédure d'examen des griefs aujourd'hui	6
Une procédure simplifiée	6
1) Procédure de réception améliorée	7
2) Système électronique de gestion des cas	8
3) Précédents internes	8
Incidence du travail du Comité sur les FC	8
Recommandations pour un changement systémique	8
Collaboration administrative	9
La qualité des conclusions et recommandations du Comité	10
Principaux défis	11
Délai d'examen des griefs	11
Recrutement et stabilité de l'effectif	12
Griefs antérieurs à juin 2000	12
Établir les priorités en matière de griefs	14
Distinguer et faire connaître le rôle du Comité	14
Apprendre et s'améliorer	15
Chapitre 2 – Faits saillants de l'année 2002	16
Première partie : Le plan de travail de la direction	16
Efficacité accrue des activités relatives aux griefs	16
Plan d'amélioration de la gestion	16
Gestion des ressources humaines axée sur les compétences	17
Environnement de gestion des connaissances	17
Établissement de la fonction de communication	17
Regroupement du personnel au même endroit	18
Deuxième partie : Griefs examinés en 2002	19
Troisième partie : Compte rendu sur les questions d'ordre systémique ..	20
Questions relatives aux réservistes	20
Indemnités	21
Équité procédurale	22
Manque d'information	22
Assurer l'équité	22



Chapitre 3 : La voie de l'avenir	24
Examen de la législation	24
Gestion du rendement	24
Modernisation de la fonction de contrôleur	25
Perfectionnement professionnel	25
Gestion et transmission des connaissances et communications	26
Aller de l'avant	26
Annexes	27
Annexe 1 : Mission, vision et valeurs	27
Annexe 2 : Ventilation des dossiers de griefs par catégorie	28
Annexe 3 : Exemples de résumés de cas assortis des conclusions et recommandations du Comité	30
Annexe 4 : Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2003	43
Annexe 5 : Structure organisationnelle du CGFC	44
Annexe 6 : Biographies	46
Président, Paul-André Massé	46
Vice-présidente, Diane Laurin	47
Vice-président à temps partiel, Kenneth E. Maxted	48
Membre à temps partiel, Naomi Z. Levine	49
Membre à temps partiel, Wendy E. Wadden	49
Membre à temps partiel, Michel Crowe	49
Annexe 7 : Enchaînement de résultats	50
Comment rejoindre le CGFC	52

MESSAGE DU PRÉSIDENT



Lorsque le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) a entamé ses activités, il y a deux ans et demi, je m'attendais à ce que ses travaux comportent des avantages qui dépasseraient largement l'examen équitable, impartial et transparent des griefs présentés par des membres des Forces canadiennes (FC). Dans le rapport annuel de cette année, je suis donc particulièrement heureux de faire valoir la contribution du Comité à l'amélioration des relations de travail au sein des forces armées.

Tel que prévu, la *Loi sur la défense nationale* fera l'objet d'un examen en 2003, soit cinq ans après les dernières modifications datant de 1998. Jusqu'à présent, le Comité n'a disposé que de deux ans et demi pour montrer à quel point il favorisait l'amélioration du système de justice administrative des forces armées; cependant, nous constatons déjà de façon appréciable les fruits de nos travaux. Pour donner suite aux conclusions et aux recommandations du Comité, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a demandé aux autorités pertinentes, au cours de la dernière année, de se pencher sur des questions systémiques qui touchaient les conditions de travail dans les FC et l'équité du processus d'examen des griefs.

Même si le Comité n'existe que depuis peu de temps, il n'y a aucun doute que le Parlement y avait mûrement réfléchi quand il a décidé, en 1998, de procéder à sa création. Le fait de confier l'examen des griefs des militaires à un organisme externe démontre clairement la volonté qu'a le gouvernement d'améliorer l'administration générale de la justice au sein des FC, et entraîne un important changement dans les relations de travail en contexte militaire. Ainsi, le fait que leurs griefs sont examinés par une organisation complètement externe et indépendante assure aux membres des FC le traitement le plus juste et le plus équitable qui soit.

Avant l'existence du Comité, l'examen des griefs militaires n'était pas toujours perçu comme étant impartial. Du fait qu'il n'existe pas de syndicat ni d'association d'employés dans les FC, le Comité veille, lors de l'examen des griefs, à ce que tous les militaires soient traités équitablement, en prenant soin d'établir un équilibre entre leurs droits et les exigences juridiques et opérationnelles des FC. Lorsque le Comité transmet ses conclusions et recommandations au CEMD, il fait en sorte que le plaignant reçoive une copie du document en même temps, ce qui rend le processus d'examen pleinement transparent et témoigne de l'impartialité du Comité.

Peu après sa mise sur pied, une organisation doit travailler d'arrache-pied pour instaurer une bonne structure opérationnelle; elle a une courbe d'apprentissage à



gravir avant d'avoir acquis les connaissances et l'expérience qui lui permettent de fonctionner rondement. À cet égard, le Comité ne diffère aucunement de toutes les autres organisations naissantes. Il était clair dès le départ qu'il faudrait au moins trois ans avant d'en arriver au mode de fonctionnement souhaité. Par contre, aucune organisation ne peut prétendre avoir atteint la perfection à quelque moment que ce soit. C'est en valorisant le perfectionnement constant et l'apprentissage continu que le Comité fondera sa pertinence au fil des ans.

Le CGFC dispose d'une solide procédure d'examen des griefs qui permet de présenter des conclusions et des recommandations de qualité au CEMD. Notre défi actuel consiste à accélérer l'examen des griefs. Nous ne sommes pas les seuls à devoir y travailler. Tous les participants au processus d'examen des griefs des FC doivent faire en sorte que ceux-ci soient traités le plus vite possible, compte tenu des circonstances et des considérations relatives à l'équité. Dans cette optique, nous tentons, avec les autorités compétentes des FC, d'accélérer le processus d'examen des griefs. À cette fin, je demanderai que le niveau de référence budgétaire annuel du Comité soit accru, de façon à ce que nous puissions embaucher du personnel supplémentaire et réduire ainsi le nombre de griefs en suspens, ce qui devrait mettre fin à l'augmentation de l'arréage.

Dès le début, le Comité a établi une stratégie et un plan opérationnel triennal afin d'atteindre ses objectifs à long terme. Nos stratégies ont été bien choisies et continuent de nous guider. Une solide gestion du rendement, le perfectionnement professionnel et l'apprentissage continu, la gestion du savoir, des communications internes et externes efficaces et un bon leadership à tous les paliers de l'organisation, voilà les éléments qui nous permettront d'assumer pleinement notre mandat.

Je suis un fervent partisan du programme de modernisation de la fonction de contrôleur mis de l'avant par le gouvernement; dans cette perspective, l'équipe de gestion du Comité a élaboré, au cours de la dernière année, un plan d'action qui vise à améliorer la gestion. Grâce aux mesures prévues, nous pourrons mieux intégrer l'information financière et non financière sur le rendement, assurer ainsi la gestion efficace des ressources qui nous sont confiées et les utiliser de manière à obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Je profite de l'occasion pour remercier tous les membres de l'organisation et toutes les personnes qui ont facilité la mise en place du Comité. Grâce à leur travail et à leur dévouement, ils nous ont permis de progresser et nous ont aidés à nous outiller pour faire face à l'avenir.

Dans notre rapport annuel de l'an 2000, j'ai déclaré que nous voulions que le Comité devienne un agent de changement au sein du système de justice administrative des forces armées et qu'il contribue à l'amélioration des relations de travail à la grandeur des FC. Après avoir lu le rapport de cette année, je pense que vous conviendrez que nous sommes véritablement en voie d'atteindre cet objectif.

Le président du Comité des griefs des Forces canadiennes
Paul-André Massé

CHAPITRE 1

LE COMITÉ DEUX ANS PLUS TARD

Introduction

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) a été créé pour répondre à la volonté du gouvernement du Canada d'établir le processus de règlement des griefs le plus efficace, le plus transparent et le plus humain qui soit, et ce, dans le but d'améliorer les conditions de travail des membres des Forces canadiennes (FC).

Le Comité a été formé le 1^{er} mars 2000 en vertu des dispositions législatives modifiant la *Loi sur la défense nationale (LDN)*, édictées en décembre 1998. Certaines de ces modifications portaient sur le processus de règlement des griefs et découlaient de plusieurs études et enquêtes touchant des questions plus vastes de justice militaire. Le but visé par ces modifications, qui constitue aussi la principale raison pour laquelle on a créé ce Comité, était d'ajouter au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes, un organisme autonome et indépendant qui jouerait un rôle distinctif à l'égard du processus de règlement des griefs en regard des valeurs de transparence, d'impartialité, et de justice prônées par le gouvernement.

Puisqu'il n'y a pas de syndicat ou d'association d'employés au sein des FC, il incombe au Comité, de façon particulière, de veiller à ce que les droits des militaires soient pris en compte avec équité et impartialité. Les modifications à la *LDN* devaient permettre de simplifier et d'accélérer le processus d'examen des griefs, au bénéfice des membres des FC, en le soustrayant à la chaîne de commandement et en sollicitant une participation extérieure pour le règlement de certains griefs, tel que défini au chapitre 7.12 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*.

Le Comité est une entité externe et indépendante du Ministère de la Défense nationale (MDN) et des FC. Il s'agit en fait d'un tribunal administratif investi de pouvoirs de nature quasi judiciaire. Le Comité a officiellement commencé ses activités le 15 juin 2000, au moment où son autorité de réglementation lui a été accordée. En vertu de la *LDN*, le Comité communique ses conclusions et ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD).

Le Comité procède à l'examen objectif et transparent des griefs, en faisant preuve d'impartialité et d'équité à l'endroit de chaque membre des FC, quel que soit son grade ou son poste. Il s'assure que les droits des militaires sont respectés tout au long du processus; de plus, les membres du Comité agissent en toute indépendance des FC, dans l'intérêt des deux parties concernées, en trouvant un équilibre qui soit équitable entre les droits du plaignant d'une part, et les exigences juridiques et les besoins opérationnels des FC d'autre part.

Le fait que les FC aient des opérations au Canada et à l'étranger, en plus d'être le plus gros employeur à l'échelle nationale (avec environ 80 000 militaires incluant les réservistes), permet de mesurer l'importance du rôle que joue le Comité.



Dans le présent rapport, le Comité jette un regard sur ses activités et ses réalisations en 2002, évalue son apport au processus global d'examen des griefs ainsi qu'aux FC dans leur ensemble et souligne les divers défis qui se posent à lui.

La procédure d'examen des griefs aujourd'hui

Une procédure simplifiée

Le CGFC fait partie d'un processus de règlement des griefs plus vaste, plus structuré et plus rationalisé, mis en place dans le but de traiter plus efficacement les plaintes formelles que déposent des militaires. Établi pour tenter d'atténuer le sentiment grandissant de mécontentement des membres des FC à l'égard de la procédure antérieure, le processus simplifié de règlement des griefs des Forces canadiennes a débuté en juin 2000.

Les plus importants changements découlant de cette nouvelle procédure simplifiée sont les suivants : ce qui constitue un grief, précision des situations dans lesquelles un membre des FC peut déposer un grief, réduction à deux du nombre des niveaux décisionnels qui peuvent être saisis d'un grief et adjuger celui-ci, établissement du CEMD à titre d'autorité ultime de redressement et finalement, création du CGFC.

Le Comité représente le second palier d'examen impartial et indépendant du processus d'examen des griefs à deux niveaux. Les conclusions et les recommandations qui y sont formulées sont non seulement fondées en droit, mais font jurisprudence en vue des examens de griefs à venir. Les conclusions et les recommandations du Comité contribuent à apporter des changements systémiques aux FC, et en bout de ligne, à assurer un traitement plus juste et plus équitable des militaires.

Compte tenu de la jeunesse de l'organisation et de l'importance de son rôle dans le processus de règlement des griefs, les deux années et demie qui viennent de s'écouler ont été cruciales pour le développement organisationnel et la stratégie opérationnelle du Comité. Cependant, à l'instar de tout processus, le besoin d'ajustements et d'améliorations se fait sentir de façon constante. À ce jour, la plus grande partie de l'apprentissage du Comité s'est systématiquement reflétée dans trois secteurs clés : efficacité accrue du processus, établissement de principes et de précédents et maintien de la qualité sous-jacente aux conclusions et recommandations.

Depuis la publication, en 2001, du premier Rapport sur les plans et les priorités du Comité, la direction a reconnu qu'il faudra compter trois ans avant que les activités du Comité ne soient entièrement établies. Les activités se sont améliorées depuis juin 2000, et le fonctionnement interne du Comité a atteint un niveau qui lui permet désormais de mieux traiter les griefs. Trois importants développements ont été déterminants à cet égard : un meilleur système de réception des griefs, un système électronique de gestion des cas et une série de précédents internes.

En tant qu'organisation apprenante, le Comité profite sans cesse de l'expérience et du savoir acquis, comme l'illustrent les exemples suivants :

1) Procédure de réception améliorée

Les membres du Comité ont reconnu dès le début du processus de traitement du dossier l'apport inestimable d'une registraire expérimentée. Avec maintenant un agent d'évaluation préliminaire compétent, ces postes clés intégrés au tout début du processus permettent de gagner passablement de temps dans le traitement des dossiers.

Lorsque le registraire reçoit un dossier de grief au Comité, l'agent d'évaluation préliminaire l'étudie et l'évalue en fonction de quelques éléments clés : il s'assure que le grief a été envoyé au Comité par l'autorité compétente, qu'il relève de la compétence du Comité, et que tous les documents justificatifs requis ont été joints au dossier. Cette procédure de réception permet d'acheminer rapidement le dossier à l'autorité compétente ou vers le palier d'examen approprié; l'évaluation initiale ainsi réalisée dès le départ favorise l'établissement d'un processus plus rapide et plus souple.

La procédure de réception est l'étape à laquelle le cas est attribué à un avocat et à un agent de griefs. L'agent d'évaluation préliminaire fait un sommaire du dossier de grief et y joint tout précédent utile de même que les autres documents pertinents, afin d'abrégier l'étape de la recherche pour les agents de griefs.

La procédure de réception est aussi le moment où un dossier de grief est évalué pour voir s'il ne serait pas possible d'en arriver à un règlement par d'autres recours. À l'automne 2002, le Comité amorçait un projet pilote nommé *Évaluation préliminaire impartiale* (ÉPI). Cette évaluation est conçue pour aider les parties dans un différend, en leur offrant une opinion impartiale et éclairée sur les avantages et désavantages de leurs positions respectives. Cette approche présente des similitudes avec un ensemble de techniques connues sous le mode alternatif de résolution des conflits. Certaines nuances y ont toutefois été apportées pour l'adapter au milieu et au contexte particuliers des Forces canadiennes.

Des 20 dossiers originalement identifiés pour ce projet pilote, 18 griefs provenant de 14 plaignants différents ont été retenus, et tous ont été acceptés par le représentant du CEMD pour l'ÉPI. Suite à une série de négociations, sept griefs, dont cinq d'un même plaignant, ont été retirés. Dans 10 des 11 cas soumis au CEMD, celui-ci en a approuvé la résolution. Au moment de l'impression, le dernier cas était encore sous étude.

Il faut souligner que cette approche n'empêche en rien le Comité de collaborer avec le Programme de gestion des conflits de la Défense nationale, qui inclut les Centres de résolution des conflits, dans les dossiers où il est possible d'en arriver à une solution par la voie de la médiation. Le projet pilote doit être achevé en mars 2003, et le Comité procédera ensuite à son évaluation pour en établir sa valeur.



2) Système électronique de gestion des cas

Le Comité a également mis au point un système électronique de gestion des cas pleinement fonctionnel qui permet d'assurer le suivi, le contrôle et la gestion des dossiers tout au long du processus d'examen. Ce système est un outil indispensable pour la collaboration et l'échange d'information entre les employés du Comité. Le personnel autorisé peut en tout temps prendre connaissance de l'état d'avancement pour n'importe quel dossier. Ainsi, les chevauchements et le dédoublement des recherches sont supprimés. Le système regroupe tous les cas qui ont été soumis à l'examen du Comité par le passé, de sorte que l'on a accès sans délai aux précédents et aux documents afférents. Il permet également de produire des comparaisons et des analyses de tendances.

Le système évoluera en fonction de l'apparition de nouveaux besoins et de la transformation du processus. Le système permet aux dirigeants du Comité de prendre des décisions fondées sur des données intégrant des résultats financiers et non financiers. Cette technologie au service de la connaissance facilitera la planification stratégique et le processus décisionnel du Comité, en permettant les analyses de cas et de coûts, deux éléments d'égale importance dans la prise de décision relative à l'attribution des ressources.

3) Précédents internes

Le Comité en est arrivé à une étape où un répertoire des précédents internes a pu être établi. Intrinsèquement liés aux améliorations susmentionnées, les précédents forment une base à partir de laquelle des décisions pourraient être prises à l'avenir. Cela est tout aussi vrai pour d'autres tribunaux administratifs. Le Comité peut désormais profiter de sa propre bibliothèque de cas et de précédents internes. Il les prend en considération dans l'analyse de griefs subséquents, économisant ainsi un temps précieux de recherche et d'analyse.

Le Comité est néanmoins conscient que de nouveaux griefs peuvent présenter des problèmes similaires sous un angle différent ou soulever des questions qui n'avaient pas été soulevées auparavant. De ce fait, même s'il est profitable pour le Comité de consulter la jurisprudence, il traite chaque grief sur une base distincte. Dorénavant, quand le Comité reçoit un grief, les agents de griefs peuvent consulter la base de données des cas antérieurs pour y chercher des similitudes de contexte, de faits et d'enjeux, ce qui leur permet de traiter le dossier plus rapidement.

Incidence du travail du Comité sur les FC

Recommandations pour un changement systémique

Outre les précédents internes qu'utilise l'équipe du Comité pour analyser les griefs, certains des cas qui font l'objet d'un examen au Comité constituent des précédents dans le contexte plus général des FC. Le Comité a examiné des cas qui soulevaient diverses questions, dont l'accès aux soins de santé, la suspension d'un grief et la réinstallation, où les enjeux envisagés touchaient non seulement le plaignant mais un grand nombre d'autres personnes. Les conclusions et les recommandations formulées

par le Comité ont créé des précédents qui peuvent avoir une influence positive sur la façon dont les cas portant sur ce genre de questions seront traités dans l'avenir.

En faisant son travail, le Comité doit examiner les causes profondes des griefs, afin de proposer des changements qui visent à prévenir la répétition de griefs similaires. Les décisions qui, demain, seront prises à l'égard des FC pourront fort bien tenir compte des précédents que le Comité établit aujourd'hui. Il est par conséquent essentiel que le Comité prenne tout le temps nécessaire pour s'assurer que ses conclusions et recommandations soient parfaitement expliquées par écrit, et compréhensibles pour toutes les parties. Si le Comité présente des conclusions et des recommandations étayées par un raisonnement solide et convaincant, il pourra être à l'origine de changements institutionnels qui contribueront à améliorer les relations de travail dans les FC.

À la suite de l'examen de griefs individuels, le Comité a déposé des conclusions et recommandations qui proposaient des changements aux règlements et politiques des FC. Le Comité a le pouvoir de recommander que des règlements et politiques soient examinés et modifiés ou encore clarifiés, de façon à assurer un traitement plus équitable pour tous les membres des FC.

Un rapport sur les problèmes systémiques que le CEMD a demandé aux autorités du MDN d'examiner en 2002, et qui est fondé sur les conclusions et recommandations du Comité, est fourni au chapitre 2 du présent rapport.

Collaboration administrative

Le Comité est une organisation quasi judiciaire complètement indépendante; sa relation avec les Forces canadiennes repose sur les exigences juridiques prévues dans la législation qui régit les deux organisations. Il est important que l'on puisse observer en quoi celles-ci se distinguent l'une de l'autre, non seulement du point de vue organisationnel, mais aussi dans les faits.

Cependant, le Comité ne travaille pas de façon isolée et en fin de compte, ce qu'il a appris au cours de ses deux années et demie d'activité fait l'objet d'échanges d'information et de collaboration avec d'autres organisations. Le Comité entretient des liens professionnels avec le Juge-avocat général (JAG), le Directeur de l'Administration des griefs des Forces canadiennes (DAGFC), le Conseiller juridique des Forces canadiennes (CJFC), le Programme de gestion des conflits (PGC) et le Centre de résolution des conflits, la Commission d'examen des plaintes contre la police militaire (CEPPM) et le Bureau de l'Ombudsman du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. En créant un réseau de contacts avec ces organisations, de même qu'en travaillant de concert pour la mise en commun de l'information, le Comité a la possibilité de faire l'apprentissage de meilleures pratiques et de les partager.

Voici un exemple de partage des meilleures pratiques : le 12 septembre 2002, le Tri-Service Act Team (TSAT), venu de la Grande-Bretagne, a rendu visite au Comité. Cette visite à Ottawa était effectuée dans le cadre d'un voyage de familiarisation avec les Forces canadiennes et son système juridique. L'équipe a eu l'occasion de rencontrer les membres du CGFC, et la vice-présidente a alors présenté un aperçu général du Comité, de la relation qu'il entretient avec le MDN ainsi que du rôle qu'il joue dans le processus de règlement des griefs des FC.





De gauche à droite : le Capt FT Ross Paterson, le Capt Peter Crabtree, le Col Cecilia Miskelly et M. David Woodhead du TSAT, la vice-présidente du CGFC, M^e Diane Laurin, le Ltv Mario Paillé du JAG, et M^e Jacques Lavoie, directeur des services juridiques du CGFC.

La qualité des conclusions et recommandations du Comité

Le Comité met à profit l'ensemble des lois connexes et de la jurisprudence quand il communique ses conclusions et recommandations au CEMD. Lorsque les membres du CGFC présentent une recommandation au CEMD quant au fondement avéré ou non d'un grief, il arrive souvent qu'en plus de faire part de leurs conclusions, ils formulent d'autres recommandations concernant des problèmes systémiques plus généraux ou des questions secondaires qui leur ont été signalées, en sus du point vraiment en litige. Des 61 conclusions et recommandations sur les griefs soumises au CEMD pour décision jusqu'en décembre 2002, celui-ci en a appuyé 59 et en a partiellement appuyé deux.

Il est aussi important de noter qu'en date du 31 décembre 2002, pour chaque cas porté à son attention, le CEMD était d'accord avec toutes les recommandations du Comité d'accepter ou de rejeter un grief.

La qualité des conclusions et recommandations dépend de la capacité du Comité à recueillir l'information et à l'analyser à la lumière de l'évolution du droit du travail dans le contexte militaire. Le fait que le CEMD a approuvé l'ensemble des recommandations soumises par le Comité jusqu'à la fin de 2002, relativement au fondement des griefs, et qu'il a appuyé la majorité de ses conclusions et recommandations, démontre la qualité du travail des membres et du personnel du Comité qui, il faut le souligner, se font un point d'honneur d'en bien exécuter le mandat.

Principaux défis

Délai d'examen des griefs

L'un des principaux défis du Comité a été d'atteindre le niveau anticipé de stabilité de ses opérations. Deux ans et demi est relativement court pour assurer le fonctionnement efficace d'une organisation gouvernementale entièrement nouvelle. Néanmoins, le Comité a réussi à mettre au point toutes les composantes de son organisation, et il récolte aujourd'hui les fruits du temps et des ressources investis. Par conséquent, bien que l'examen des griefs n'aient pas progressé aussi rapidement qu'espéré, le rendement du Comité ne cesse de s'améliorer.

Conformément à la *LDN*, le Comité doit effectuer rapidement ses examens, mais d'une manière équitable, afin d'assurer un traitement impartial de toutes les parties concernées dans chaque grief. Cependant, contrairement aux autres employés du gouvernement du Canada, les militaires n'ont pas de syndicat ou d'association pour les représenter. De ce fait, trouver un équilibre qui soit équitable entre les droits des militaires d'une part, et les exigences juridiques et opérationnelles des FC d'autre part, est un exercice laborieux qui exige un investissement substantiel et un effort de la part du personnel du Comité. Cela dit, le Comité continue de tout mettre en oeuvre pour abréger l'examen des griefs.

Des facteurs hors du contrôle du Comité influent sur la rapidité de l'examen des griefs. Par exemple, certains cas peuvent être très complexes et exiger qu'on passe plus de temps avec les parties en cause, en plus du temps déjà consacré à un travail de recherche et d'analyse parfois colossal. Un seul grief peut aussi renfermer plusieurs enjeux, de nombreuses allégations et plusieurs points qui demandent réparation. Dans certains cas, l'ampleur de la documentation fournie par les parties exige que le Comité y consacre plus de temps et de ressources qu'à l'accoutumée. Le temps nécessaire à l'étude d'un grief peut aussi être affecté par le degré d'empressement que manifestent les parties à fournir de l'information pertinente; le Comité doit allouer une période raisonnable à l'exécution de cette étape, tout en se conformant aux règles de divulgation. Enfin, la date à laquelle remonte un grief peut aussi, selon son degré de complexité, représenter un défi, car il s'avère alors parfois difficile de rassembler de l'information et de vérifier les faits.

L'instauration d'un système de gestion et de procédures solides a aussi contribué à la lenteur initiale de l'examen des griefs. En tant que nouvelle organisation, le Comité se devait de relever cet autre défi, afin de créer un climat de confiance envers son rôle et ses fonctions. Le Comité en avait d'ailleurs fait l'un de ses principaux objectifs dès le début de son mandat. Ceci étant dit, les membres du Comité peuvent désormais faire leur travail plus efficacement, tout en continuant de présenter au CEMD des conclusions et des recommandations de qualité sur les griefs. En outre, comme le Comité se penche sur les causes profondes des griefs, afin de proposer des changements visant à prévenir la répétition de griefs similaires, cela devrait se traduire par une amélioration de l'efficacité à plus long terme et contribuer à l'amélioration des relations de travail au sein des Forces canadiennes.



Recrutement et stabilité de l'effectif

Les cas qui sont soumis au Comité sont complexes et rarement faciles à régler, ce qui exige beaucoup de recherche et d'analyse pour les agents de griefs et les avocats, et beaucoup de délibérations pour les membres du Comité. L'organisation a besoin, dans son champ de spécialisation particulier, d'un effectif hautement qualifié. Cependant, trouver et retenir du personnel spécialisé s'est avéré un défi plus grand que prévu. La plupart des candidats voulaient des postes permanents, alors que le Comité ne pouvait rien promettre à long terme, du moins jusqu'à ce que le processus de dotation soit achevé. Cette situation a eu des répercussions sur la stabilité de l'effectif. Par conséquent, le Comité a dû considérablement compter sur des ressources extérieures, c'est-à-dire embaucher des contractuels, cette mesure temporaire lui permettant de s'acquitter de son mandat.

L'année dernière, le Comité a mené le concours de sélection des agents de griefs, ce qui lui a permis d'embaucher à partir d'une liste de candidats qualifiés pour combler une partie des postes. Dans son rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 (http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/publications/index_f.html), le Comité a insisté sur l'urgence d'augmenter sa base budgétaire actuelle afin de lui permettre de poursuivre son travail. Lorsque le financement sera disponible, le Comité comblera ses postes à durée indéterminée et pourra embaucher à partir de la liste de personnel qualifié déjà établie.

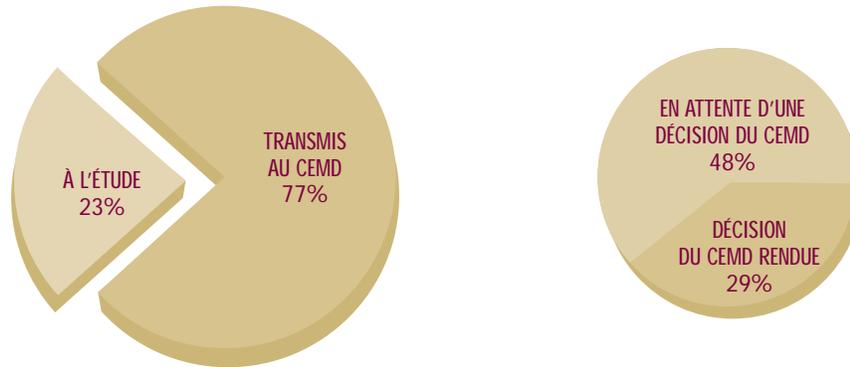
Griefs antérieurs à juin 2000

Depuis sa création, le Comité s'est engagé à communiquer les conclusions et recommandations relatives aux nouveaux griefs qu'on lui a soumis et à ceux laissés en suspens par l'ancien système¹. À cet égard, le Comité a avancé des hypothèses trop optimistes pour l'année 2001²; le Comité comptait terminer l'examen des griefs du système précédent d'ici la fin de l'année financière 2001-2002, à condition qu'il les ait tous reçus avant le 1^{er} avril 2001. Jusqu'à maintenant, les dossiers en suspens ne sont pas tous clos, mais les cas à traiter diminuent considérablement. Le 1^{er} avril 2001, le nombre total de cas s'élevait à 205; sur ce nombre, 158 ont été complétés mais 47 sont toujours à l'étude.

¹ Les griefs qui ont été examinés à différents niveaux dans les Forces canadiennes ou qui attendaient une décision du CEMD au moment où les modifications à la *Loi sur la Défense nationale* sont entrées en vigueur.

² Le rapport sur les plans et les priorités 2001-2002 et le rapport annuel du CGFC 2000.

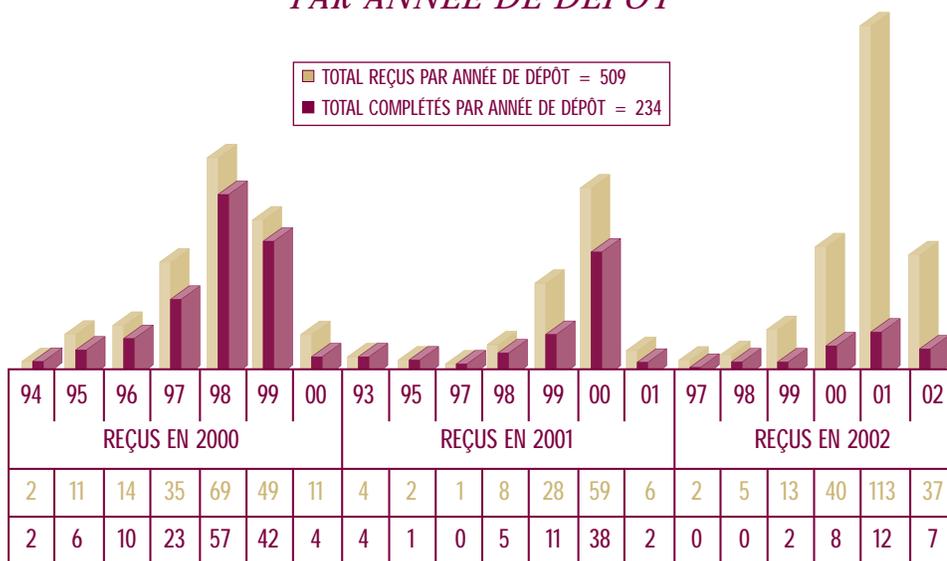
STATUT DES CAS SOUS L'ANCIEN SYSTÈME REÇUS AVANT LE 1^{ER} AVRIL 2001



Dossiers à l'étude	47
En attente d'une décision du CEMD	98
Décision du CEMD rendue	60
TOTAL	205

Ce qui complique la situation des griefs du régime antérieur, c'est que le Comité continue de recevoir des cas qui ont été déposés avant qu'il ne commence ses activités en juin 2000 (voir le tableau suivant). Qui plus est, on ne peut prévoir si d'autres cas lui seront soumis, et si oui, quand ils le seront. Les dossiers hérités de l'ancien système continuent donc à ralentir l'examen des griefs courants par le Comité.

NOMBRE TOTAL DES GRIEFS REÇUS ET COMPLÉTÉS PAR ANNÉE DE DÉPÔT



Établir les priorités en matière de griefs

Quand il reçoit des griefs, le Comité des griefs des Forces canadiennes doit établir la priorité à accorder à chacun des cas. Le Comité donne généralement la priorité aux cas qui sont en suspens depuis très longtemps; toutefois, il arrive en pratique qu'il faille examiner d'autres cas sans délai. Le Comité peut devoir se pencher sur des dossiers qui mettent en cause, par exemple : un plaignant sur le point d'être libéré des FC, un dossier portant sur une question de santé critique, une situation susceptible d'avoir des conséquences graves sur la carrière ou la réputation de quelqu'un, ou une situation entraînant d'importantes difficultés financières pour le plaignant. Par conséquent, dans l'intérêt du plaignant comme dans celui de toutes les parties intéressées, le Comité doit s'assurer que les cas individuels sont considérés à la lumière de circonstances pouvant justifier un examen plus rapide.

Distinguer et faire connaître le rôle du Comité

Le Comité reconnaît avoir eu à surmonter, depuis l'année 2000, le défi fondamental qui consiste à bien faire connaître son rôle dans le système militaire de règlement des griefs. La vocation et les responsabilités du Comité ont été, à plusieurs reprises, confondues avec celles d'autres entités administratives, ce qui a irrité certains membres des FC.

Par exemple, quelques membres des FC ont déposé des plaintes auprès de l'Ombudsman du MDN et des FC à propos du temps qu'il a fallu pour mener à terme l'examen de leur grief dans le cadre du processus formel. Selon une Directive ministérielle applicable aux employés du MDN et aux membres des FC, l'Ombudsman ne doit se pencher sur la procédure d'examen des griefs que pour s'assurer que les personnes concernées sont traitées de façon équitable. Or, le Comité a été créé à titre d'organisation indépendante du MDN et des FC, précisément dans le but d'assurer un examen juste et équitable des griefs déposés au sein des Forces canadiennes. En tant que tribunal administratif quasi judiciaire mandaté pour étudier les griefs des FC, la raison d'être du Comité est le traitement impartial des membres des FC.

Certaines des parties intéressées au processus de règlement des griefs ne semblent pas bien comprendre que le Bureau de l'Ombudsman ne peut intervenir dans un grief sous examen par le Comité ou encore que le CGFC ne peut divulguer à un tiers des renseignements inclus dans un dossier sous examen. Si l'Ombudsman était autorisé à intervenir dans un grief individuel, non seulement cela constituerait un chevauchement ou un dédoublement de la participation au processus d'examen, mais une telle intervention contreviendrait également à l'indépendance même du Comité; en effet, l'Ombudsman se rapporte au ministre de la Défense nationale. La suppression de la participation du ministre de la Défense nationale au règlement de griefs individuels est l'une des principales modifications qui ont été apportées à la *LDN* en 1998.

Ce qui précède donne un bon aperçu du défi de communication auquel est confronté le Comité, quant à la nécessité de bien faire connaître son rôle et de le distinguer nettement de celui des autres organisations chargées de traiter les problèmes de relations de travail au sein des FC. Dans le but de surmonter ce problème

de communication et de bien informer toutes les parties intéressées, le Comité poursuit sa collaboration avec d'autres entités administratives pour clarifier les rôles, les pouvoirs dévolus et les responsabilités attribuées dans le processus d'examen des griefs. Le CGFC ne vient pas remplacer le MDN ou les structures des FC, mais travaille de concert avec ces derniers vers un objectif commun de respect des droits individuels des militaires.

Apprendre et s'améliorer

Le Comité est une organisation qui évolue par l'apprentissage; ainsi, les défis qu'il a fallu relever depuis sa création, il y a un peu plus de deux ans, nous ont enseigné de précieuses leçons. Il est essentiel, pour le succès des opérations, de pouvoir prédire le temps requis pour compléter des analyses de griefs de qualité et pour formuler des conclusions et des recommandations fondées sur des arguments juridiques solides. Toutefois, l'une des réalités de la planification opérationnelle sera toujours que l'on ne peut ni prévoir ni contrôler tous les éléments qui influent sur le fonctionnement d'une organisation, qu'ils soient externes ou internes. Il n'en demeure pas moins que le Comité existe maintenant depuis assez longtemps pour que ses membres puissent désormais mieux évaluer le déroulement du travail et anticiper les défis potentiels.



CHAPITRE 2

FAITS SAILLANTS DE L'ANNÉE 2002

Première partie : Le plan de travail de la direction

Le Comité des griefs des Forces canadiennes devait réaliser, pour l'année financière 2002-2003, un objectif ambitieux : mener à terme une foule de tâches de telle sorte que le Comité atteigne son rythme de croisière au seuil de sa troisième année d'existence. Pour ce faire, il fallait amorcer et parachever de nombreux projets essentiels d'envergure dans les opérations principales, c'est-à-dire les services juridiques et l'analyse des griefs, ainsi que dans les domaines fonctionnels comme : les ressources humaines, les communications, la technologie de l'information, les finances et l'administration générale.

Le Comité est fier d'annoncer qu'en 2003, malgré les nombreux défis inattendus qu'il a fallu relever en raison de la jeunesse de l'organisation, la stabilité de fonctionnement souhaitée aura été atteinte comme prévu. Cela signifie que les cadres, politiques, systèmes, normes, mesures de contrôle, méthodes et pratiques nécessaires auront été établis afin qu'à l'avenir, l'organisation puisse fonctionner sur une base solide et de façon stable.

Efficacité accrue des activités relatives aux griefs

Le Comité a choisi de présenter au Parlement, dans le rapport de cette année, certains de ses principaux domaines d'activité de 2002. Le premier touche les améliorations qui ont été apportées aux activités relatives aux griefs. Au cours de la dernière année, le Comité a axé ses efforts sur la rationalisation du processus de règlement des griefs, ce qui a permis d'instaurer un nouveau système d'évaluation préliminaire et un système amélioré de suivi et de gestion des cas. Ces initiatives ont permis de rendre le processus d'examen des griefs du Comité plus efficace et ont contribué à instituer une saine gestion du rendement.

Plan d'amélioration de la gestion

Conformément au cadre moderne de la fonction de contrôleur prévu au programme de gestion du gouvernement Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, le Comité a réalisé une évaluation de capacité, pour déterminer comment l'organisation se classe en termes de pratiques de gestion modernes. Cet exercice a permis de cerner divers éléments à améliorer, donnant ainsi au Comité l'occasion d'élaborer un plan d'action bien ciblé pour améliorer sa gestion. Le Comité s'est en outre porté volontaire pour participer à des initiatives gouvernementales communes dans différents domaines (gestion des risques, contrôles de gestion intégrés et évaluation des programmes), et qui ont toutes pour but de perfectionner les pratiques de gestion au sein du gouvernement.

Gestion des ressources humaines axée sur les compétences

Durant sa première année d'existence, le Comité a élaboré un cadre et un plan de gestion intégrée des ressources humaines axé sur les compétences. Au cours de la dernière année, bon nombre des éléments de ce cadre et de ce plan ont été mis en œuvre. Le Comité a commencé par établir des profils de compétences pour les activités opérationnelles de base. Par exemple, il s'en est servi pour évaluer des candidats, pour combler les postes d'agents de griefs du Comité. Cela signifie que le Comité dispose désormais d'une liste de candidats compétents qui, au fur et à mesure que des postes s'ouvriront, pourraient être nommés à un poste d'analyste. Le Comité a maintenant établi le profil de compétences de la majorité des postes et les utilisera à des fins de recrutement et d'élaboration de plans d'apprentissage. Comme prévu, le Comité est en train de mettre au point un programme de formation et d'apprentissage qui s'inscrit dans la culture d'apprentissage continu souhaitée au sein de l'organisation; simultanément, il est aussi en train de concevoir un système de gestion du rendement des employés. Ces initiatives visent à permettre de garder en poste des effectifs productifs et viables, conformément à la vision formulée dans le Cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique.

Environnement de gestion des connaissances

Au Comité, la gestion des connaissances constitue une stratégie opérationnelle clé. Dans une organisation qui réunit des travailleurs du savoir, l'acquisition, le partage, l'utilisation et le maintien des connaissances sont essentiels pour que le niveau d'expertise puisse être préservé et rehaussé. Le Comité a établi un certain nombre de bases de données communes qui renferment : les conclusions et les recommandations du Comité, sa jurisprudence, les décisions rendues par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) à la suite d'un grief, les décisions judiciaires, les avis juridiques et le répertoire de tous les cas portés à l'attention du Comité depuis le tout début. Ainsi, pour faciliter leur travail, les employés disposent de tous les avantages que procure une source d'information de plus en plus large enregistrée sous format électronique. En outre, et il s'agit là d'un point peut-être plus important encore, les employés sont incités à partager en tout temps et en toute circonstance l'information existante et nouvellement acquise, pour améliorer le savoir-faire global de l'organisation et préserver sa mémoire institutionnelle.

Établissement de la fonction de communication

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre du présent rapport, la communication avec les parties intéressées constitue l'un des plus grands défis que doit relever le Comité. Puisqu'il s'agit d'une jeune organisation, le Comité s'attend à être accueilli avec un certain scepticisme par les militaires, car ceux-ci peuvent douter de sa capacité à réellement changer le cours des choses. En outre, dans la mesure où les questions qui concernent les membres des FC sont traitées par des entités organisationnelles distinctes, il règne une certaine confusion quant aux rôles et aux pouvoirs de celles-ci. D'ailleurs, jusqu'au mois de mars de 2002, le Comité n'avait pas encore réussi à pourvoir tous les postes liés à la fonction de communication, jugée pour-



tant vitale pour la réalisation de ses objectifs opérationnels. On est cependant arrivé, le printemps dernier, à recruter une équipe de spécialistes expérimentés, et on a pu alors élaborer une stratégie établissant la voie à suivre au CGFC pour les communications avec les parties intéressées. Le plan est actuellement mis en œuvre par divers moyens de communication et par de multiples activités. Le Comité attache aussi beaucoup d'importance aux communications internes; c'est pourquoi il publie régulièrement un bulletin destiné aux employés.

Regroupement du personnel au même endroit

Le plan de travail de la direction a aussi permis de franchir une étape importante et digne de mention : le déménagement de nos bureaux, en septembre 2002. Généralement, l'emménagement dans de nouveaux locaux peut exiger beaucoup de temps et perturber considérablement les activités; ce qui se traduit souvent par un temps mort pour l'organisation. Toutefois, le déménagement du CGFC s'est déroulé sans heurt, et dorénavant, pour la première fois depuis la création du Comité, tous les membres du personnel sont réunis sous un même toit. Lors d'une réunion de tous les employés tenue en juin 2001, on a pu constater que ce qu'ils déploraient pour la plupart, c'était le fait qu'ils devaient travailler dans différents immeubles, une mesure provisoire à laquelle il avait fallu se résoudre au moment de la création de l'organisation. En se retrouvant au même emplacement, les employés peuvent plus facilement traiter les griefs et échanger leurs connaissances, ce qui accroît sensiblement leur efficacité. Ce regroupement du personnel suscitera également une plus grande cohésion parmi les membres du CGFC, ce qui leur permettra de mieux conjuguer leurs efforts pour atteindre leurs objectifs communs, conformément aux valeurs de l'organisation : communication ouverte, travail d'équipe et collégialité.

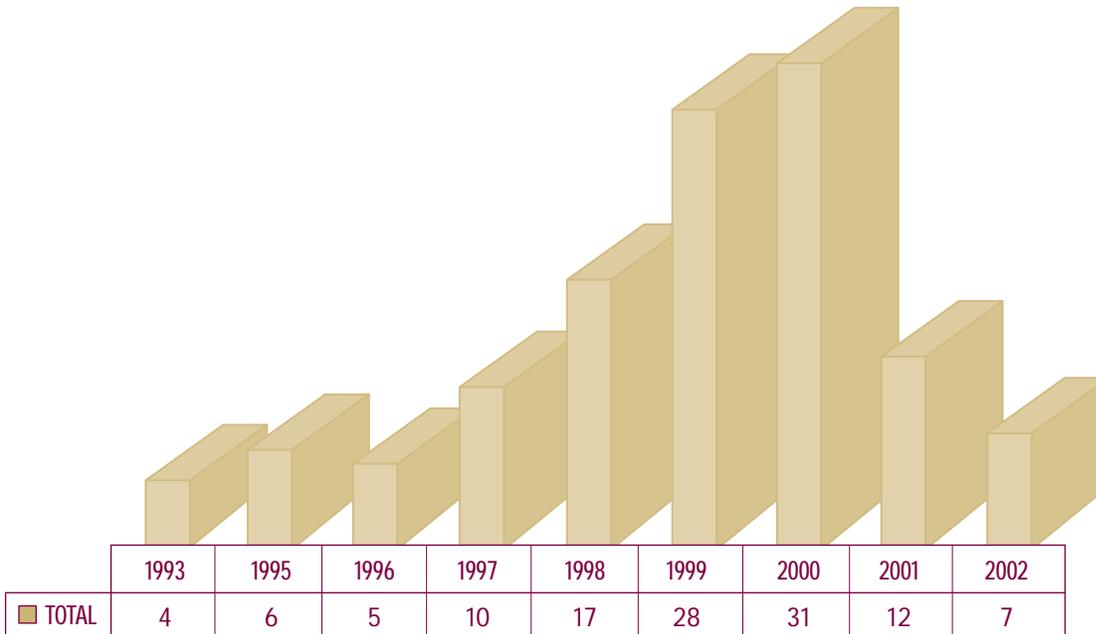


Les employés du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Deuxième partie : Grievs examinés en 2002

Entre le 1^{er} janvier 2002 et le 31 décembre 2002, le Comité a formulé 157 recommandations et plus de 300 conclusions, relativement à 120 dossiers de grief. Quand l'année s'est terminée, 275 dossiers de grief étaient en révision au Comité.

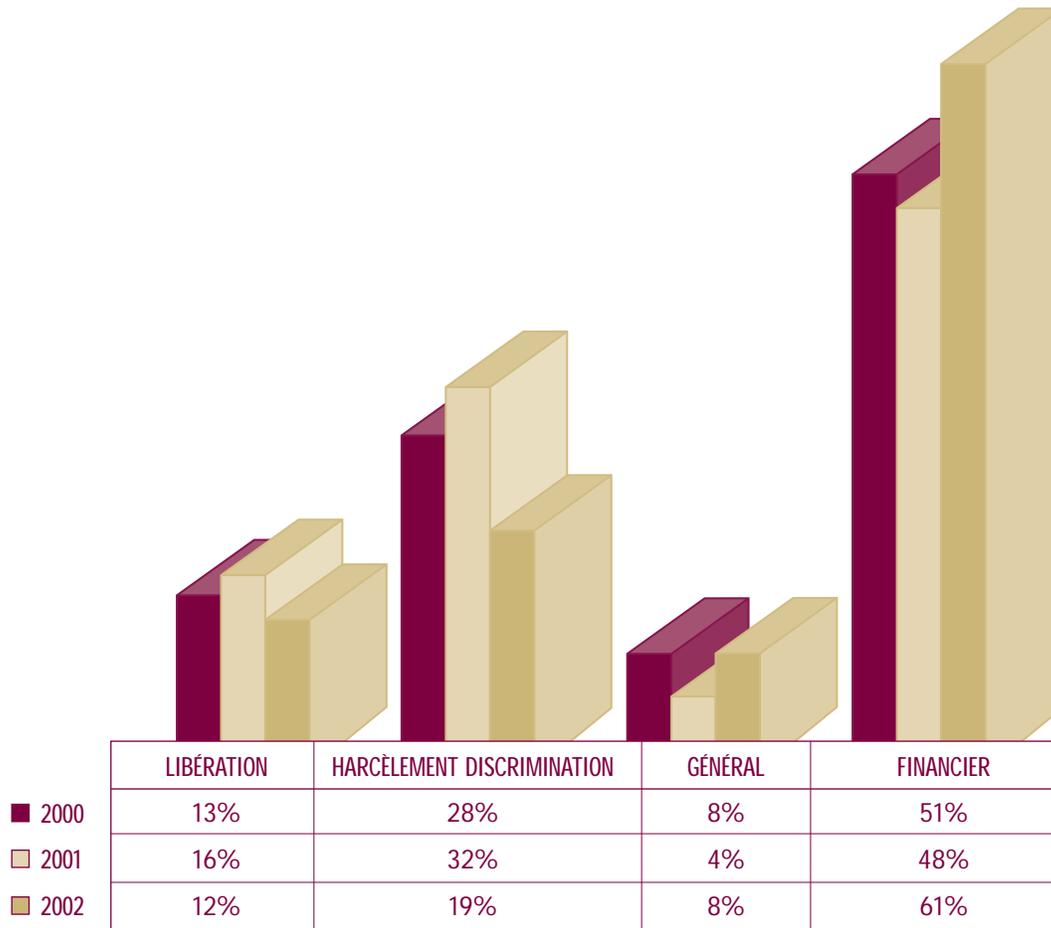
NOMBRE TOTAL D'EXAMENS ACHEVÉS EN 2002 SELON L'ANNÉE DE DÉPÔT DU GRIEF



Le nombre total de griefs déposés au Comité en 2002, s'élevait à 210. De ce nombre, 129 relevaient de questions financières, 39 concernaient des plaintes de harcèlement et/ou de discrimination, 26 étaient liés à des libérations et 16 portaient sur des questions de nature générale (soins médicaux et dentaires, retour à un grade inférieur, etc.) La ventilation des griefs par catégorie, pour l'année 2002, se retrouve en annexe 2.



*RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DES DOSSIERS
SELON L'ANNÉE DE DÉPÔT DU GRIEF*



Troisième partie : Compte rendu sur les questions d'ordre systémique

Les questions d'ordre systémique qui ont été soulevées au Comité touchaient un large éventail d'enjeux, allant de l'équité procédurale au traitement des réservistes comparativement à celui de leurs collègues de la Force régulière, en passant par le droit à diverses indemnités et prestations. Voici quelques exemples des recommandations formulées par le Comité et que le CEMD a demandé aux autorités du MDN d'examiner au cours de l'année 2002.

Questions relatives aux réservistes

Dans l'un des dossiers sur lequel s'est penché le Comité, la réglementation n'autorisait pas le plaignant (un réserviste en service de classe B) à bénéficier d'une indemnité d'affectation. En vertu de la réglementation, seuls les membres de la Force régulière et les réservistes en service de classe C ont droit à une indemnité

d'affectation. Le Comité a déterminé que le plaignant ne répondait pas aux critères de la réglementation, mais il a recommandé au CEMD de voir à ce que soit réalisée une étude sur les réservistes en service à temps plein, au sein de la Force régulière. Pour faire suite à cette recommandation, le CEMD a commandé une étude comparative entre les conditions de service des réservistes et celles de leurs homologues de la Force régulière. Le CEMD a demandé aux responsables de cette étude de faire les recommandations appropriées pour les réservistes qui ont servi à temps plein et durant une période prolongée aux côtés des membres de la Force régulière.

Dans un autre dossier portant sur une question similaire, le Comité a recommandé que le CEMD envisage de modifier les critères d'admissibilité à une indemnité d'affectation, pour les réservistes de classe B qui sont transférés de la Réserve à la Force régulière, lorsque, par exemple, de tels transferts sont profitables aux FC. Le Comité des griefs des Forces canadiennes a appris par la suite qu'on réévaluait simultanément la politique des indemnités d'affectation en tenant compte de l'admissibilité des réservistes, et la politique reliée au Programme de réinstallation intégré des Forces canadiennes. On a également avisé le CGFC qu'il faudra redéfinir le service de classe B et de classe C, en vue du nouveau cadre d'emploi de la Réserve qui sera mis en œuvre le 1^{er} avril 2003. Ces mesures devraient permettre de régler les questions de principe relatives à l'indemnité d'affectation comme telle; elles devraient aussi permettre de redéfinir les conditions de service des réservistes.

Par ailleurs, un autre dossier a permis au Comité de cerner plusieurs questions d'ordre systémique, en sus du principal point en litige. Le CGFC a recommandé que soit élaborée une politique de reconnaissance plus précise du service dans la Réserve; une politique qui comporterait des dispositions pour tous les transferts de la Réserve à la Force régulière, qui ferait la distinction entre la solde au niveau d'entrée et la prime de rendement, et qui permettrait d'établir et de reconnaître le grade et l'expérience acquis au sein de la Réserve. Ainsi, les militaires pourraient clairement faire la différence entre ces divers aspects, et on serait en mesure de s'assurer que les réservistes sont correctement rémunérés quand ils sont transférés dans la Force régulière. En outre, le Comité a recommandé que soit examinée la politique sous-jacente à l'interprétation du règlement concernant le programme de formation des officiers, destiné aux militaires qui ont déjà à leur actif une période de service; ainsi, il sera possible de déterminer si l'exclusion de certains réservistes (comme c'est le cas dans ce dossier) s'inscrit vraiment dans l'esprit de ce règlement. Enfin, le Comité a aussi recommandé que les documents officiels comme les procédures administratives internes des FC soient modifiés, de façon à bien établir la distinction entre un transfert et un enrôlement, conformément à la *Loi sur la défense nationale (LDN)*.

Indemnités

Dans deux dossiers, les plaignants jugeaient injuste que la nouvelle indemnité de retour au domicile (IRD) soit versée à certains militaires et non à tous ceux qui avaient été envoyés en mission en Bosnie. Cette IRD améliore les modalités de remboursement des frais de déplacement des membres des FC, mais en raison de la date de son entrée en vigueur, seuls certains militaires ayant participé au déploiement ont pu en



bénéficiaire. Selon les plaignants, la nouvelle indemnité aurait dû être accordée à tous les militaires de la rotation. Ils ont donc demandé que leurs frais de déplacement respectifs leur soient remboursés conformément à la nouvelle politique. Le Comité a recommandé qu'à l'avenir, les autorités compétentes prennent en considération les diverses situations des membres des FC, lorsqu'elles voudront modifier une politique.

Équité procédurale

Le Comité s'est penché sur la question de la divulgation dans le cas d'un plaignant qui contestait sa libération des FC. Le plaignant indiquait qu'il avait dû recourir à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* pour obtenir tous les documents associés à son grief. Le Comité a établi que les autorités du MDN et des FC n'avaient pas parfaitement respecté les principes de la divulgation des renseignements dans le cadre de la procédure de règlement des griefs. Le Comité a recommandé que la procédure de divulgation en tant que telle se déroule conformément à la législation et aux règles de justice naturelle. Le Comité a de plus recommandé que cette procédure soit diffusée à grande échelle, afin que toutes les parties du processus de règlement des griefs la connaissent et l'observent.

Dans un autre dossier, le Comité a jugé que la chaîne de commandement n'avait suffisamment pas fait preuve d'équité procédurale dans le traitement du grief. Le Comité a conclu que l'on avait enfreint le droit du plaignant d'être entendu, en ne lui donnant pas l'occasion de présenter son cas, en ne l'informant pas de son droit d'être assisté par un officier désigné, en ne lui communiquant pas les documents pertinents et en ne faisant pas enquête de façon adéquate sur les circonstances du grief. La carrière du plaignant a été affectée par la façon dont cette affaire a été traitée. Le Comité a recommandé que l'on s'efforce de mieux satisfaire aux exigences d'équité procédurale pour les militaires engagés dans le processus de règlement des griefs.

Manque d'information

Le Comité a observé que les membres des FC ne reçoivent pas toujours toute l'information dont ils ont besoin et que c'est souvent la cause de nombreux griefs. Dans la plupart des cas, le Comité a recommandé au CEMD de rejeter le grief parce que la réglementation avait été respectée; cependant, le plaignant ne connaissait pas ses droits. Par exemple, dans un dossier mettant en jeu des questions de qualité de vie, surtout pour toute modification apportée aux indemnités de logement et de subsistance, le Comité a recommandé que les responsables des FC diffusent abondamment auprès de tous ses membres des explications détaillées sur les conséquences de pareilles modifications.

Assurer l'équité

Les quelques exemples retenus pour la présente section du rapport démontrent que le concept de traitement équitable des membres des FC s'applique de toutes sortes de façons. Ainsi, comme on l'a vu, l'équité procédurale est tout aussi importante

que le règlement du grief à proprement parler et les FC sont tenues de veiller à ce que les principes d'équité procédurale soient respectés, conformément aux règles de justice naturelle.

Lorsqu'un organisme indépendant examine des griefs, il peut poser un regard plus important et plus perspicace sur les enjeux en question; par contre, cela peut s'avérer plus difficile pour les gens qui sont aux prises, jour après jour, avec l'application des règlements, des politiques et des procédures administratives internes qui régissent les membres des FC. L'objectivité de ce point de vue est garant de l'équité à maints égards et confère indiscutablement une valeur inestimable au processus d'examen, comme en fait foi le travail accompli par le Comité des griefs des Forces canadiennes.



CHAPITRE 3

LA VOIE DE L'AVENIR

La principale tâche du Comité consiste à examiner les griefs, mais parallèlement à ce travail fondamental, un certain nombre d'activités essentielles doivent être gérées sur une base continue, pour que le mandat du Comité puisse être rempli de façon appropriée. Cela est particulièrement évident dans le tableau d'enchaînement de résultats du Comité, tel qu'il est illustré à l'annexe 7. On y voit clairement les liens qui existent au Comité entre les investissements, les activités, les extrants et les résultats escomptés.

Tout en veillant aux activités quotidiennes de l'organisation, le Comité s'engagera dans un important exercice d'examen de la législation en 2003. Outre ce travail d'analyse, le Comité axera ses efforts sur cinq éléments stratégiques, décrits dans le présent chapitre, tout en gardant le cap sur les produits et les extrants, afin que les Canadiens bénéficient des résultats escomptés.

Examen de la législation

Conformément à l'obligation législative de soumettre la *Loi sur la défense nationale* à un examen, cinq ans après le dernier processus de révision et de modification dont elle a fait l'objet en 1998, cet examen devrait commencer au début de l'année 2003 et être achevé d'ici l'automne prochain. Dans la mesure où la législation en vertu de laquelle le Comité a été créé est contenue dans le texte de la loi, il sera essentiel que le Comité participe à cet exercice. Cependant, la principale raison d'être de la création du Comité demeure toujours pertinente. Il est essentiel de maintenir un examen indépendant, équitable, impartial, transparent et rapide des griefs qui lui sont acheminés en vertu de la *LDN*.

Gestion du rendement

Une des principales initiatives stratégiques du Comité a été de se doter des méthodes de suivi, pour évaluer le rendement obtenu par rapport aux objectifs et aux résultats prévus. Le Comité a l'intention de disposer, d'ici la fin de l'année financière 2002-2003, de tous les éléments indispensables à une gestion intégrée du rendement de l'organisation.

Un certain nombre de mécanismes de suivi et de mesure du rendement ont été présentés dans le rapport sur les plans et les priorités 2002-03 du Comité. Il y a maintenant un peu plus de deux ans que le Comité est en activité, et lorsque le prochain rapport annuel sur le rendement deviendra exigible, en 2003, le CGFC réalisera une évaluation de mi-mandat des progrès réalisés. Ce sera un jalon important dans l'existence du Comité.

Des critères et méthodes appropriés d'évaluation du rendement seront établis afin de fournir au Comité, au moment du dépôt du rapport annuel en 2005, (qui coïncidera avec le cinquième anniversaire de l'organisation), tous les renseignements nécessaires à la réalisation d'une évaluation officielle de l'efficacité du programme. À ce moment, le CGFC aura derrière lui une histoire assez longue pour que l'on puisse en évaluer l'efficacité générale, en tant qu'organisation indépendante chargée de produire des conclusions et des recommandations justes, équitables, transparentes, et ce dans les meilleurs délais, relativement aux griefs déposés par des militaires.

Modernisation de la fonction de contrôleur

Un autre aspect important du travail du Comité se situe dans le droit fil du programme gouvernemental de modernisation de la fonction de contrôleur. Le travail du Comité ne pourrait être mené à bien en l'absence d'un solide cadre de gestion.

La direction du Comité appuie donc sans réserve ce programme déployé à l'échelle de l'administration fédérale. Elle a déjà établi plusieurs mesures prioritaires à prendre pour harmoniser les pratiques du Comité avec celles de la gestion moderne. À cet égard, le Comité est présent dans plusieurs groupes de concertation, auxquels participent différents ministères et organismes, et dont la tâche est de se pencher sur diverses questions comme la gestion des risques, les contrôles de gestion intégrés et la fonction d'évaluation dans les organismes de petite taille.

Le Comité a établi un plan d'action pour moderniser la fonction de contrôleur, et chaque année, il verra à améliorer ses pratiques de gestion, en accord avec une autre de ses initiatives stratégiques clés : l'efficacité du leadership.

Perfectionnement professionnel

Le Comité est une organisation fondée sur les connaissances qui doit donc miser sur les ressources intellectuelles de ses employés pour réaliser ses objectifs. Voilà pourquoi l'un des principaux investissements du Comité se fera dans le domaine de l'apprentissage continu.

Le greffier du Conseil privé a établi que l'apprentissage est une priorité incontournable pour les fonctionnaires. Au Comité, on est heureux d'appuyer cette nouvelle politique du gouvernement, qui correspond à l'orientation stratégique du Comité en matière de perfectionnement professionnel. En effet, d'ici la fin de l'année financière 2003-2004, chaque employé permanent qui le désire aura un plan d'apprentissage individuel, contribuant ainsi à propager dans l'organisation la culture d'apprentissage continu souhaitée par le Comité.



Gestion et transmission des connaissances et communications

Les mesures qui émergeront des deux initiatives stratégiques susmentionnées seront développées et renforcées mutuellement par la gestion et la diffusion des connaissances.

La gestion des connaissances continuera de constituer une initiative clé au CGFC. Le Comité a accès à une grande quantité de renseignements pertinents pour ses travaux, que ce soit à partir de sources externes ou internes. Cette information se transforme en connaissance utile quand les employés l'exploitent et l'utilisent pour faciliter l'exécution du travail de l'organisation; et plus cette connaissance est partagée, plus elle devient utile. Cela permet à l'organisation dans son ensemble d'apprendre, de s'adapter et de remplir son mandat avec une efficacité croissante. C'est pourquoi la communication interne, formelle ou informelle, est si importante; en effet, elle permet au personnel de l'organisation d'utiliser au maximum l'information disponible et de favoriser ainsi la réalisation des objectifs du Comité.

Dès la création du Comité, en l'an 2000, on a reconnu que la réussite de l'entreprise dépendrait, pour une bonne part, de la crédibilité que l'on réussirait à établir auprès des parties intéressées. La stratégie de communication externe du Comité a pour but de faire connaître le travail de l'organisation. Diverses initiatives seront mises en œuvre afin de sensibiliser davantage les membres des Forces canadiennes à l'existence du Comité, et afin de leur démontrer dans quelle mesure celui-ci contribue à l'amélioration du processus d'examen des griefs des militaires canadiens.

Aller de l'avant

Le Comité a connu un parcours intéressant depuis sa création en 2000. L'organisation a atteint une certaine maturité sous plusieurs aspects importants : en passant d'un statut d'organisation naissante à un niveau opérationnel fiable; en adoptant des pratiques administratives efficaces; en acquérant un niveau d'expertise et d'excellence dans l'analyse des griefs, et ce, tout en continuant à faire preuve d'équité, de transparence et d'impartialité; en contribuant aussi à améliorer les relations de travail au sein des Forces canadiennes, et enfin, en faisant la promotion d'une culture organisationnelle d'apprentissage continu. Cela n'a toutefois pas été sans peine, mais des leçons ont été retenues, des liens ont été forgés et des résultats ont été obtenus. Et quand d'autres défis viendront mettre le Comité à l'épreuve, on pourra y faire face avec une expérience plus vaste, un savoir-faire accru et une ferveur intacte.

Plus de deux ans après sa fondation, le Comité reste fermement convaincu de l'incidence positive qu'il aura sur le processus amélioré de règlement des griefs et sur les conditions de travail des militaires. Les principes directeurs du Comité restent intimement liés à sa mission, à sa vision et à ses valeurs, annexe 1 qui toutes orientent les stratégies qui projettent l'organisation vers 2003-2004 et au-delà.

ANNEXE 1

MISSION, VISION ET VALEURS

Mission

Effectuer avec célérité et sans formalisme l'examen impartial et équitable des griefs afin de contribuer à l'amélioration du processus de règlement des griefs dans les Forces canadiennes.

Vision

Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

Cette vision sera réalisée lorsque :

- Les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;
- Les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;
- Les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;
- Les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.

Valeurs collectives

- Assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable;
- Traiter les personnes avec respect et professionnalisme;
- Instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité;
- Valoriser ses employés;
- Privilégier la communication et l'esprit d'équipe et de collégialité afin d'atteindre un but commun;
- Reconnaître le rôle des membres des Forces et leur contribution à la société canadienne.



Valeurs individuelles

- Exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté;
- Favoriser la communication, l'esprit d'équipe et le respect d'autrui;
- Respecter les principes de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts;
- Chercher à perfectionner ses connaissances et ses compétences.

ANNEXE 2

VENTILATION DES DOSSIERS DE GRIEFS PAR CATÉGORIE

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2002, le Comité a reçu 210 cas.

CATÉGORIE	TOTAL
Financier	129
Général	16
Harcèlement et discrimination	39
Libération	26
TOTAL	210

Ventilation des griefs par catégorie

FINANCIER	TOTAL
Indemnités	18
Allocations	22
Autre	16
Solde	19
Pension	5
Sans sous-catégorie	49
SOUS-TOTAL POUR FINANCIER	129
GÉNÉRAL	TOTAL
Médical ou dentaire	1
Autre	7
Autre (geste professionnel)	8
SOUS-TOTAL POUR GÉNÉRAL	16

HARCÈLEMENT/DISCRIMINATION	TOTAL
Abus d'autorité	7
Autre	14
Sexuel	1
Sans sous-catégorie	17
SOUS-TOTAL POUR HARCÈLEMENT/DISCRIMINATION	39
LIBÉRATION	TOTAL
Médical	2
Autre	2
Service complété	1
Universalité des services	1
Service insatisfaisant	1
Volontaire	1
Sans sous-catégorie	20
SOUS-TOTAL POUR LIBÉRATION	26
TOTAL	210



ANNEXE 3

EXEMPLE DE RÉSUMÉS DE CAS ASSORTIS DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Résumé de cas

1

Domicile projeté (DP) et Programme pilote de relocalisation intégrée (PPRI)

Le plaignant avait été affecté à l'étranger de 1997 à 1999. Il a été informé que, comme il allait atteindre l'âge de la retraite obligatoire et qu'il n'était pas en service au Canada, il devait y revenir aux fins de sa libération. Selon le plaignant, les FC lui ont indiqué qu'afin que le Ministère puisse amorcer la procédure de libération, il pouvait se rendre à Toronto, Kingston ou Ottawa et choisir ensuite son Domicile projeté (DP) ou déménager directement au DP. Comme il avait acheté une maison dans la région de Halifax, le plaignant a insisté pour être affecté à Halifax pour les procédures de libération. Sa demande a été rejetée. Il a ensuite décidé de choisir son DP et de déménager à Halifax.

Le plaignant a déposé un grief. Il a allégué qu'aux fins de sa libération, il aurait dû être affecté à Halifax et qu'on n'aurait pas dû l'obliger à utiliser ses prestations de déménagement au DP pour déménager à Halifax. Comme mesure de réparation, il a demandé que ses prestations de déménagement au DP soient rétablies. Il a aussi allégué qu'on aurait dû lui accorder une indemnité de mutation et qu'il aurait du recevoir les prestations prévues par le Programme pilote de relocalisation intégrée (PPRI) relativement à son déménagement à un DP.

Le grief du plaignant a reçu l'appui de certains échelons de la chaîne de commandement. À l'un des échelons, on a recommandé que le règlement soit modifié de manière à permettre que les membres des FC qui sont libérés lorsqu'ils sont en service à l'étranger soient déménagés vers un centre de libération et qu'ils bénéficient de tous les droits applicables à une mutation normale. Ce changement permettrait aussi que tous les membres des FC, libérés pendant une affectation à l'étranger, soient déménagés à leur point de départ du Canada, si cette mesure est économique.

À un autre échelon toutefois, la personne responsable n'a pas appuyé le grief. Elle a déclaré que la procédure de libération du plaignant avait été appliquée conformé-

ment à la politique concernant la libération exposée dans l'*Ordonnance administrative des Forces canadiennes* (O AFC) 15-2, que l'indemnité de mutation ne doit pas être versée aux membres des FC lors de leur dernière affectation pour libération, et que le plaignant a reçu les prestations prévues par le PPRI pour le déménagement au moment de la libération. Le grief a ensuite été transmis au Comité.

Selon l'article 15.04 des ORFC, le plaignant devait être libéré au Canada. De plus, selon l'O AFC 15-2, la procédure de libération du plaignant devait avoir lieu à la base la plus proche de son lieu de service. Par conséquent, le plaignant a eu le choix entre trois bases pour sa libération. Comme il a refusé d'être libéré à l'une de ces bases, il a choisi, conformément à l'alinéa 2(d) de l'annexe B de l'O AFC 15-2, son DP à Halifax. Par conséquent, le Comité a jugé que la procédure de libération du plaignant avait été faite conformément à l'article 15.04 des ORFC et à l'O AFC 15-2.

Pendant la procédure de règlement du grief, on a soutenu qu'il y avait une injustice parce que les membres de FC qui sont en service aux États-Unis, au moment où ils demandent leur libération, ne sont pas traités de la même façon que les membres des FC qui sont libérés pendant qu'ils sont en service au Canada. Le Comité a convenu que les membres de ces deux catégories ne sont pas traités de la même façon, mais que cela ne signifiait pas que cette différence constituait une injustice. Le Comité a conclu que l'exigence générale de libérer les membres des FC au Canada rendait nécessaire de traiter de façon différente, au moment de leur libération, les membres en service à l'étranger et les membres en service au Canada.

Comme le plaignant a déménagé à son DP, le Comité croit que conformément à l'article 205.42 des ORFC, le plaignant n'avait pas droit à une indemnité de mutation.

En ce qui concerne les droits du plaignant en vertu du PPRI, comme celui-ci a confirmé au Comité qu'il avait reçu les prestations adéquates en vertu de ce programme, le Comité a conclu que cet aspect du grief était réglé.

Le Comité a recommandé que le CEMD rejette le grief.

Bien qu'une différence de traitement résultant de l'exigence selon laquelle les membres des FC doivent être libérés au Canada est inévitable, le Comité recommande que le CEMD examine les politiques applicables, afin d'offrir un plus grand choix d'endroits de libération aux membres des FC qui reviennent d'une affectation à l'étranger.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité. Concernant les questions de ressources humaines, le CEMD a demandé au Sous-ministre adjoint, (Ressources humaines-militaires) (SMA (RH-Mil)) d'étudier les conclusions et recommandations et d'en faire rapport en temps approprié.



Remboursement des frais de chirurgie laser aux yeux

Le plaignant a pris personnellement la décision, sans que cela ne soit exigé ou approuvé par les FC, de subir en 1998 une chirurgie des yeux au laser, une kératectomie photoréfractive (PRK), et a ensuite demandé réparation parce qu'il a jugé qu'il était lésé par le fait qu'on l'obligeait à payer lui-même les frais de cette opération. Le plaignant soutient qu'il n'a pas à payer pour cette intervention PRK, alléguant que la politique des FC concernant le non-paiement de cette chirurgie des yeux au laser est périmée. Il veut comme réparation le remboursement des coûts de l'intervention et des gouttes pour les yeux.

Le plaignant soutient que la Directive médicale 3/92, qui classe la chirurgie des yeux au laser dans la catégorie des actes médicalement non nécessaires, était périmée et il allègue que l'information donnée aux membres des FC, au sujet des progrès en médecine, est désuète et ne correspond pas à l'information et aux services actuellement offerts au grand public. Il prétend que, depuis son opération aux yeux, il est devenu un membre des FC plus polyvalent et plus efficace, et que la procédure permettra aux FC d'épargner davantage à long terme que s'il n'avait pas décidé de subir cette intervention. Il fait aussi remarquer que d'autres opérations chirurgicales non urgentes et d'autres produits médicaux payés par le régime d'assurance-maladie des FC coûtent beaucoup plus cher que son opération, mais qu'ils rapportent moins aux FC.

Le grief a reçu un certain appui de la chaîne de commandement. À un échelon, on a appuyé en principe le grief et déclaré qu'un examen de la politique médicale applicable devrait avoir lieu. À un autre échelon, on a ajouté qu'à la suite de cet examen, le cas du plaignant devrait être réexaminé en vue de déterminer s'il pouvait obtenir réparation.

D'autres échelons de la chaîne de commandement n'ont pas appuyé le grief, pour diverses raisons. À un échelon, on a fait remarquer que l'argument du plaignant concernant la rentabilité n'était pas convaincant et que le chirurgien des Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P)) avait examiné la question de la chirurgie des yeux au laser et avait jugé qu'elle n'était pas rentable. À un autre échelon encore, le responsable a déclaré que la comparaison entre la PRK et d'autres formes d'opérations chirurgicales non urgentes n'était pas valide, indiquant que ces opérations non urgentes, payées par les FC, étaient considérées comme le moyen le plus sûr et le plus efficace de traiter les problèmes de santé pour lesquels elles avaient été conçues, tandis que les lentilles correctrices, et non la chirurgie des yeux, étaient considérées comme le traitement le plus efficace pour corriger la vue. Le responsable à un troisième échelon a déclaré que les FC avaient procédé à un examen approfondi de la question de la chirurgie des yeux au laser et qu'ils en avaient conclu qu'il s'agissait d'une procédure expérimentale de nature cosmétique. Ce responsable a aussi signalé qu'aucun autre régime d'assurance-maladie, que ce soit ceux des provinces ou de la fonction publique, ne payait le coût de la PRK, et qu'aucune étude à long terme n'avait été faite pour en vérifier la sécurité.

Selon le Comité, les militaires devraient recevoir des soins de santé comparables à ceux des civils, en termes de qualité et de diversité. Néanmoins, les FC ont décidé de ne pas rembourser les coûts de la chirurgie des yeux au laser, parce que cette procédure est considérée comme expérimentale, cosmétique et non rentable.

Le Comité a conclu que les FC avaient respecté la politique en refusant de payer les frais de la chirurgie des yeux au laser. Il a mentionné que la question avait été minutieusement évaluée par le personnel médical des FC, que la procédure avait été jugée expérimentale et de nature cosmétique, et que par conséquent, elle n'avait pas été ajoutée à la gamme des soins.

Le Comité a recommandé que le grief soit rejeté pour les motifs suivants :

1. La procédure est expressément exclue par la politique des CF, à moins que l'intervention ne soit précisément exigée par celles-ci;
2. La procédure n'a pas été autorisée ni exigée par les FC;
3. La procédure n'est couverte par aucun régime d'assurance-maladie provincial, ni par le Régime de soins de santé de la fonction publique;
4. La procédure n'est pas semblable à d'autres opérations chirurgicales non urgentes payées par les FC. Ces autres opérations sont considérées comme le moyen le plus sûr et le plus efficace de traiter les problèmes de santé pour lesquels elles ont été conçues. Les lentilles correctrices sont considérées comme le traitement le plus sûr et le plus efficace pour corriger la vue;
5. La procédure est considérée comme expérimentale;
6. Les principes établis dans la Gamme des soins sont appliqués en utilisant le traitement le plus sûr et le plus économique – ici, les lentilles correctrices.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité.



Plan de garantie de remboursement des pertes immobilières (PGRPI)

En 1991, le plaignant a acheté une maison à Kingston. En 1994, il a été affecté à un autre endroit et il a vendu sa maison, en subissant une perte immobilière. Il a rempli et déposé un formulaire de réclamation en vertu du Plan de garantie de remboursement des pertes immobilières (PGRPI). Il a allégué que bien qu'il n'ait pas perdu 10 % de la valeur nette de sa maison, la perte de 9 500 \$ lui a causé un préjudice financier. Sa demande a été rejetée parce qu'il n'a pas établi qu'il y avait eu une baisse de 10 % des prix des maisons à Kingston entre 1991 et 1994.

Le plaignant a déposé un grief seulement en 1999. Il a allégué que s'il n'avait pas déposé de grief à propos de la décision de rejeter sa demande en 1995, c'était parce qu'il avait cru comprendre que d'autres membres des Forces canadiennes de Kingston, qui se trouvaient dans la même situation, avaient en vain déposé des griefs pour contester des décisions semblables. Le plaignant a allégué qu'en vertu du PGRPI, on devait lui rembourser la somme de 9 500 \$ de pertes immobilières subies en 1994.

Le grief a reçu un certain appui de la chaîne de commandement. Cependant, les responsables à certains échelons de la chaîne de commandement n'ont pas appuyé le grief et ont déclaré que celui-ci avait été déposé après le délai fixé par l'article 19.26 des *ORFC*; ils ont aussi allégué que la demande du plaignant dans le cadre du PGRPI avait été rejetée parce qu'il avait omis de démontrer qu'il y avait eu, sur le marché, une baisse de 10 % des prix des maisons pour des propriétés semblables à la sienne dans le voisinage, pendant la période où il en était propriétaire. Au chapitre du préjudice financier injustifié invoqué par le plaignant dans sa demande, on a conclu qu'il n'avait pas été traité de façon injuste comparativement à d'autres se trouvant dans la même situation. Le grief a ensuite été transmis au Comité.

Le Comité a fait remarquer que, dans le cadre de son examen du grief, le commandant du plaignant n'avait pas mentionné que le grief avait été déposé après le délai d'un an. Le Comité a conclu qu'en réglant le grief, le commandant avait implicitement exercé son pouvoir discrétionnaire de supprimer l'exigence relative à l'application du délai.

D'après la documentation versée au dossier, le Comité a jugé que le plaignant n'avait pas démontré que les prix des maisons à Kingston avaient baissé de 10 % ou plus, entre la date d'achat et la date de vente de sa résidence principale.

Enfin, le Comité a analysé la preuve présentée par le plaignant à l'appui de sa demande concernant le préjudice financier injustifié. Le plaignant a allégué que : a) il leur avait fallu, à lui et à sa femme, plusieurs années pour économiser suffisam-

ment d'argent pour le versement initial relatif à l'achat de leur maison de Kingston; b) il avait subi des pertes immobilières de 9 500 \$ lorsque, à cause des exigences de son emploi, il avait été obligé de vendre sa maison sur un marché faible; c) après avoir subi ces pertes immobilières à Kingston, sa femme et lui avaient dû vivre dans un logement familial pendant quatre ans et demi avant d'avoir les moyens de s'acheter une autre maison; d) l'adoption du Programme pilote de relocalisation intégrée, qui n'exige pas une baisse de prix de 10 % sur le marché, est la preuve qu'il y avait des lacunes graves avec le PGRPI. Le plaignant a soutenu que la direction supérieure avait implicitement reconnu ces lacunes.

Le Comité a conclu que le plaignant avait été traité de manière juste et équitable, conformément au règlement en vigueur au moment de la présentation de la demande dans le cadre du PGRPI et du grief. Il a jugé que la perte subie par le plaignant, bien qu'elle ait été difficile et malheureuse, n'était pas d'une assez grande ampleur pour constituer un préjudice financier injustifié. Le Comité n'a pas déterminé que ces difficultés devraient être compensées aux termes du paragraphe 7 de l'article 209.97 des ORFC.

Le Comité a recommandé que le CEMD rejette le grief.

Le CEMD a enteriné les conclusions et les recommandations.



L'indemnité provisoire des pilotes (IPP)

Le plaignant a prétendu avoir été victime de discrimination fondée sur l'âge, parce qu'un des critères d'admissibilité à l'indemnité provisoire des pilotes (IPP) prévoyait que le pilote devait compter moins de vingt-trois années de service rémunérées, à temps plein. L'IPP est un avantage monétaire accordé aux pilotes qui s'engagent à rester au service des FC pour une période de cinq ans. Le versement de cette prime visait à réduire le taux d'attrition dans certains groupes de l'effectif des pilotes. Le plaignant comptait plus de vingt-quatre années de service lorsque cette prime a été instaurée. Il n'y avait donc pas droit. Le plaignant a soutenu que l'IPP était une pratique discriminatoire fondée sur l'âge. Selon ses calculs, l'exclusion s'appliquait à compter de l'âge de quarante ans et elle avait une incidence défavorable sur les pilotes plus âgés. Il a soutenu qu'il s'agissait d'une discrimination préjudiciable.

La chaîne de commandement des FC n'a pas accueilli cette plainte, faisant valoir qu'aucun argument ne justifie le paiement d'une IPP aux personnes qui comptent plus de vingt-trois années de services ou tout simplement qu'il n'y avait pas eu discrimination. Elle a soutenu qu'il ne pouvait y avoir discrimination parce que le critère repose sur le nombre d'années de service et non sur l'âge. De plus, le fait que certains pilotes âgés de plus de quarante ans touchaient la prime montrait qu'il n'y avait pas de discrimination fondée sur l'âge.

Le Comité a rappelé que la discrimination était une distinction fondée sur une caractéristique personnelle qui avait pour effet, d'imposer un fardeau à une personne ou à un groupe de personnes et non à d'autres. L'interprétation des droits de la personne est plus restrictive. Rejeter la plainte sur la base qu'il n'y avait pas de discrimination en fonction de l'âge parce que les «années de service» ne correspondent pas à l'âge du pilote est donc sans fondement.

Le Comité a cependant signalé que le plaignant ne pouvait établir qu'il y avait eu à première vue discrimination fondée sur l'âge, parce qu'il n'y avait pas de fondements légitimes permettant de comparer les pilotes qui comptent plus de vingt-trois années de service avec ceux qui comptent moins de vingt-trois années de service. Le Comité des griefs des Forces canadiennes a statué que ce n'était pas uniquement les personnes âgées de plus de quarante ans qui n'avaient pas droit à la prime et que la distinction entre les personnes admissibles et les personnes non admissibles n'était pas fondée sur l'âge. Par conséquent, le Comité conclut qu'il n'y a pas eu à première vue de discrimination fondée sur l'âge. Il a recommandé que le grief soit rejeté.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité.

Libération

Le plaignant a plaidé coupable à plusieurs chefs d'accusation d'usage frauduleux de cartes de crédit volées. À la suite de ce plaidoyer, il a été condamné à 10 mois d'emprisonnement avec sursis pour chacun des chefs d'accusation, à une amende de 1500 \$, à une amende supplémentaire de 5 \$ par chef d'accusation en dédommagement, à 180 heures de travaux communautaires et à trois ans de probation.

À la suite de sa condamnation en cour criminelle et malgré ses objections, le plaignant fut libéré des FC en vertu du motif 2(a) du tableau de l'ORFC 15.01. Le plaignant s'est objecté à la façon dont il a été libéré et a demandé réparation, d'abord sous forme d'annulation de sa libération, puis par une modification au motif de sa libération.

Le plaignant a soulevé le caractère vague du motif de conduite non satisfaisante, arguant qu'il donnait libre cours à l'interprétation. Il a soutenu que son rendement au travail, sa performance satisfaisante, les postes de confiance qu'il avait occupés, tout comme les éloges constants qu'il avait reçus de ses supérieurs pour son professionnalisme étaient garants de sa réintégration.

En somme, il a perçu sa cessation d'emploi comme une injustice. Il s'est aussi estimé victime de pressions de la part de ses compagnons de travail.

Il a allégué que sa libération était contraire à l'article 18.2 de la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*¹; il a aussi allégué que les condamnations n'avaient aucun lien avec son emploi au sein des FC, et qu'il avait purgé sa peine dans ses temps libres. Il a aussi soulevé l'argument de la discrimination en soulignant que selon lui d'autres militaires qui avaient été mieux traités malgré leur conduite non satisfaisante.

Aucun des paliers de la chaîne de commandement n'a appuyé le plaignant.

Ces faits ont justifié l'utilisation du motif 2(a) sur la libération, étant donné qu'il correspond exactement à la situation du plaignant, qu'il n'est pas vague et qu'il est tout à fait approprié dans les circonstances.

Quant au blâme que le plaignant cherchait à jeter sur ses compagnons, il s'agissait d'une démarche inutile, car elle équivalait à rouvrir un procès dont le verdict avait force de chose jugée. Le plaignant, qui était représenté par un avocat lors de son procès, aurait alors dû soulever ces points s'il croyait qu'il y avait vraiment là un motif de défense valable.

¹ L.R.Q.ch. C-12



Quant à l'allégation à l'effet que sa libération était contraire à l'article 18.2 de la Charte, elle est irrecevable : les FC relèvent de la seule juridiction fédérale et la Charte québécoise ne s'applique pas à elles.

Le Comité a conclu que le plaignant avait été traité avec équité durant tout le déroulement de cette affaire, du dépôt des accusations jusqu'à sa libération. Il a aussi conclu que le grief du plaignant n'était pas fondé, et finalement, que les FC avaient agi raisonnablement en libérant le plaignant en vertu du motif 2(a) du tableau ajouté à l'ORFC 15.01.

Le Comité a recommandé que le CEMD rejette le grief du plaignant et qu'il appuie ses conclusions et ses recommandations.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité.

Reconnaissance de service dans la Force de réserve

Le plaignant a réclamé la solde qu'il avait perdue pendant les sept mois où, après son transfert de la Force de réserve à la Force régulière, il avait été payé comme lieutenant dans le cadre du Programme de formation des aspirants – officiers (PFAO) sans service antérieur plutôt que comme lieutenant avec service antérieur. Il réclamait un montant de 3 178 \$ plus les intérêts. Ses multiples tentatives pour régler le problème ont échoué, ce qui l'a amené à déposer un grief.

Le plaignant a demandé que son service antérieur au sein de la Force régulière et de la Réserve soit reconnu aux fins de la solde et que sa rémunération soit conforme aux dispositions de l'article 204.21535 des ORFC, à compter de la date de son transfert dans la Force régulière. Il a également demandé qu'on lui rembourse les intérêts.

La chaîne de commandement a appuyé le grief dans une certaine mesure; on était d'avis que le service antérieur du plaignant n'ayant pas été dûment reconnu, celui-ci, de toute évidence, avait été payé en vertu de la mauvaise disposition des ORFC. Toutefois, le grief n'a pas été appuyé à tous les échelons de la chaîne de commandement, parce que le paragraphe 204.21535 des ORFC ne s'applique qu'au service antérieur dans la Force régulière. On a également suggéré la possibilité que le CEMD utilise son pouvoir discrétionnaire et applique l'article 204.015 des ORFC afin d'accorder à l'enrôlement une prime de rendement supérieure.

Le Comité a conclu que le plaignant, entré en service en 1991 comme militaire du rang au grade de caporal dans la Première réserve, est passé directement d'un grade de sous-officier à un grade d'élève-officier dans le cadre du Plan de formation pilote des officiers de la réserve. Il a aussi conclu que, d'après les faits communiqués par le plaignant et corroborés par son unité et ses supérieurs, le plaignant est passé d'un grade de militaire du rang au grade d'élève-officier, a réussi à l'entraînement élémentaire de pilotage en 1993 et à l'entraînement de pilotage d'appareils multimoteurs en 1994, et qu'il a été employé à temps plein depuis 1991 à titre de réserviste de Classe B.

Le Comité a conclu que le CEMD détenait l'autorité et le pouvoir discrétionnaire, en vertu du paragraphe 204.015 des ORFC, d'accorder au plaignant une prime de rendement supérieure, étant donné les circonstances de son service antérieur dans la Réserve.

Le Comité a recommandé que le CEMD exerce, en vertu du paragraphe 204.015 des ORFC, son pouvoir d'accorder au plaignant, conformément au tableau du paragraphe 204.2153 (et rétroactivement à compter du 1^{er} mai 1996), une prime de rendement d'un montant au moins égal à la solde qu'il touchait avant son transfert de la Réserve à la Force régulière et correspondant à la solde d'un pilote de la Force régulière ayant le même grade, les mêmes compétences (études, compétences civiles et militaires) et la même expérience.



Le Comité n'a pas recommandé le paiement des intérêts, vu l'absence de fondement juridique.

Le Comité a de plus recommandé que la réparation soit accordée sur-le-champ, sans attendre le résultat des études en cours portant sur la politique de rémunération des FC, puisqu'un tel délai constituerait une autre injustice pour le plaignant et parce que ces études n'entraîneront pas l'adoption de règlements applicables rétroactivement.

Le Comité a recommandé qu'une des équipes d'étude, qui sera bientôt créée, envisage la possibilité d'un seul règlement sur le salaire de départ, règlement plus souple et de portée plus générale qui permettrait d'ajuster la solde en fonction des compétences et de l'expérience acquise ou du mérite.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité, accordant au plaignant une prime, la plus près possible de la solde qu'il recevait avant son transfert, mais non inférieure à celle-ci. Le CEMD a également demandé que les questions plus larges soulevées dans ce cas soient considérées par le Sous-ministre adjoint, (Ressources humaines-militaires) (SMA (RH-Mil)).

Harcèlement

Le plaignant a été affecté à une base des FC à titre d'officier des services du personnel de la base. Il relevait du commandant de la base. Peu après, on a mis en oeuvre une proposition de restructuration de la base, ce qui a entraîné la fusion du poste du plaignant avec un autre poste. Le commandant de la base désirait qu'un officier de l'armée de terre occupe le poste, alors que le plaignant appartenait à l'armée de l'air.

Cette année-là, le rapport d'appréciation du rendement (RAR) du plaignant était « normal » et comportait certains commentaires négatifs. Le plaignant a refusé de le signer. On l'a par la suite affecté à l'extérieur de la région.

Le plaignant a affirmé que le commandant de sa base l'avait harcelé en tenant des propos offensants, sachant qu'ils le choqueraient compte tenu de ses croyances religieuses; il a aussi prétendu que son supérieur l'avait rabaissé en public et l'avait intimidé parce qu'il appartenait à l'armée de l'air. Le plaignant a également contesté son RAR, en déclarant que l'évaluation médiocre qu'il avait reçue et que son affectation à l'extérieur de la région étaient l'aboutissement des manoeuvres de harcèlement exercées par le commandant de la base.

Son grief a reçu un certain appui dans la chaîne de commandement. Les FC étaient d'avis que le plaignant n'avait pas été victime de harcèlement proprement dit, mais que le commandant de la base avait utilisé un langage inacceptable en présence du plaignant et d'autres personnes. Le commandant a reçu une aide socio-psychologique pour ses propos offensants, a adressé une lettre d'excuse au plaignant et a réécrit le RAR. Bien que certaines cotes aient légèrement augmenté et qu'il ait ajouté des commentaires positifs dans le nouveau RAR, la cote globale est restée la même. Le plaignant a rejeté ces résultats, affirmant qu'il voulait trois choses : la fin du « règne de l'abus » de la part du commandant de la base, un RAR exceptionnel et un dédommagement à titre gracieux pour affectation injustifiée.

Une commission d'enquête officielle a été formée au sein des FC pour enquêter sur les allégations du plaignant. Cette commission a fait 12 recommandations, notamment :

1. Que le commandant de la base reçoive de l'aide socio-psychologique et qu'il soit mis en probation pour combler ses lacunes en leadership;
2. Que le commandant de la base présente des excuses au plaignant ainsi qu'à deux autres personnes qu'il a également harcelées;
3. Que le RAR du plaignant soit considéré comme une anomalie par les éventuels conseils de promotion;
4. Qu'on réunisse un autre conseil de promotion qui se penchera sur le RAR du plaignant;
5. Qu'il n'y ait pas de dédommagement à titre gracieux.



Les preuves au dossier ne supportaient pas la conclusion que le commandant de base avait traité le plaignant par animosité envers ses croyances religieuses et son affiliation à l'armée de l'air. Cependant, le commandant de la base a reçu un avertissement écrit pour avoir harcelé des subordonnés et avoir blasphémé, et il a dû écrire trois lettres d'excuses. On a offert au plaignant un règlement administratif du grief qui consistait à retirer le RAR contesté et à convoquer des jurés de sélection supplémentaires. Le plaignant a refusé l'offre.

Le Comité a convenu que le langage offensant et les blasphèmes du commandant de la base étaient inappropriés et qu'il aurait dû savoir qu'ils choqueraient le plaignant. À cet égard, le Comité a conclu que ce comportement était une forme de harcèlement.

Le Comité a estimé que l'affectation du plaignant à l'extérieur de la région ne constituait pas un comportement injustifié ou inapproprié de la part du commandant de la base, ni une forme de harcèlement. Il a également jugé qu'il n'y avait pas suffisamment de preuves pour conclure que le RAR constituait une forme de harcèlement. Les preuves présentées à la commission d'enquête ne permettaient pas de juger qu'il y avait eu abus de pouvoir ou effet négatif sur la carrière du plaignant.

Le Comité a recommandé que le grief soit accueilli dans la mesure où le langage offensant qu'a employé le commandant de la base constituait du harcèlement envers le plaignant. Puisqu'un avertissement écrit a été donné au commandant de la base, le Comité recommande qu'aucune autre mesure ne soit prise à cet égard.

Le Comité a également recommandé que le plaignant envisage d'accepter le règlement administratif offert précédemment, en insistant sur le fait que cette mesure lui permettrait de se retrouver sensiblement dans la situation qui prévalait avant qu'il reçoive le RAR signé par le commandant de la base.

Le Comité a recommandé que le grief soit transmis aux autorités concernées, pour qu'elles donnent suite à la demande d'indemnisation du plaignant, en conformité avec la décision du CEMD concernant le bien-fondé du grief.

Le CEMD a entériné l'essentiel des conclusions et recommandations en concluant que les résolutions administratives appliquées étaient justes et équitables. Une partie du grief a été référé au Directeur des Réclamations et des Contentieux des affaires civiles pour évaluer si une compensation s'avère appropriée.

ANNEXE 4

DÉPENSES PRÉVUES JUSQU'AU 31 MARS 2003

Total des dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2003

	Prévisions (Total des dépenses)
Rémunération	3 355 000
Avantages sociaux	671 000
Déplacements et transport	90 400
Télécommunications	233 000
Port et manutention	13 250
Communications et impression	30 500
Services professionnels et spéciaux	3 423 000
Formation et honoraires professionnels	45 500
Locations	60 000
Loyer et aménagement des locaux	502 000
Matériel et fournitures	64 000
Équipement informatique	353 000
Mobilier de bureau	302 000
Technologie de l'information/gestion de l'information	316 000
TOTAL	9 458 650



ANNEXE 5

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CGFC

M. Paul-André Massé est le président et premier dirigeant du Comité. M^e Diane Laurin est vice-présidente à temps plein et responsable des Opérations. M^e Kenneth Maxted, de Toronto (Ontario), est vice-président à temps partiel alors que M^e Naomi Z. Levine, de Headingley (Manitoba), M^e Wendy E. Wadden, de Sydney (Nouvelle-Écosse) et M^e Michel Crowe de Montréal (Québec), sont membres à temps partiel. Tous les membres sont nommés par décret. Ils ont reçu le mandat de formuler des conclusions et recommandations sur les griefs soumis au Chef d'état-major de la Défense.

Mme Laurin est chargée d'assigner les dossiers de griefs aux membres du Comité. Elle s'occupe également des activités liées à l'examen des griefs à savoir : recherche et analyse, contentieux et processus de recommandation relatif aux griefs présentés par les membres des Forces canadiennes.

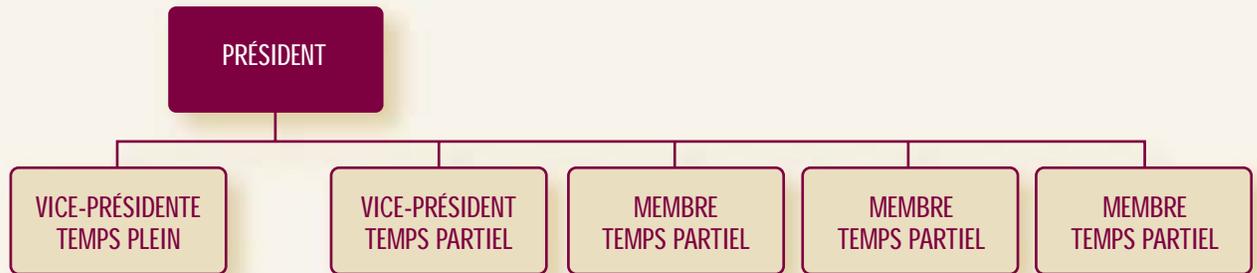
Outre le président et la vice-présidente, la direction est composée d'un directeur exécutif, d'un directeur des Services juridiques et avocat général et d'un directeur de l'Analyse des griefs et des Opérations.

Le directeur exécutif est à la tête des services généraux responsables de la Planification stratégique et de l'administration, des Ressources humaines, des Communications, des Finances, de la Gestion et de la technologie de l'information ainsi que des questions de Santé et de sécurité.

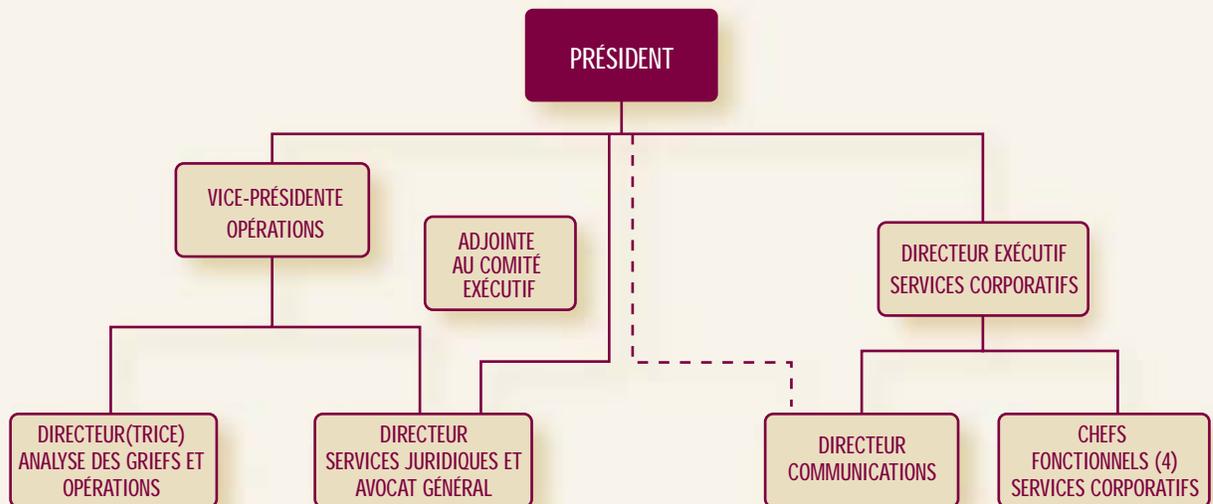
Une équipe d'avocats travaille pour la direction des Services juridiques; son directeur joue également le rôle d'avocat général auprès du Comité. La direction est responsable du greffe.

La direction de l'Analyse des griefs et des Opérations est constituée d'un groupe central d'agents de griefs et complétée par des employés nommés pour une période déterminée et des employés occasionnels ou contractuels, selon la charge de travail.

MEMBRES DU COMITÉ



L'ÉQUIPE DE DIRECTION



ANNEXE 6

BIOGRAPHIES

M. Paul-André Massé est devenu le premier président du Comité des griefs des Forces canadiennes le 1^{er} novembre 1999.

M. Massé est responsable de la mise sur pied du Comité des griefs des Forces canadiennes, premier organisme quasi-judiciaire chargé de revoir les griefs militaires dont il est saisi par le Chef d'état-major de la Défense.

Originaire de Saint-Jean-sur-Richelieu, M. Massé détient une maîtrise en sciences politiques de l'Université de Montréal et a poursuivi des études de premier cycle en administration publique, en sciences politiques et en relations industrielles à l'Université d'Ottawa.

Membre des Forces armées canadiennes (régulières et réserves) de 1964 à 1973, il a occupé ensuite des postes de fonctionnaire politique au sein de cabinets de députés et de ministres.

Député de Saint-Jean à la Chambre des communes du Canada de 1979 à 1984, M. Massé fut vice-président du comité permanent du Travail, de la Main-d'œuvre et de l'Immigration et membre des comités permanents des Affaires extérieures et de la Défense nationale, de l'Agriculture, des Comptes publics et des Prévisions budgétaires.

M. Massé a participé activement aux sous-comités de la Défense nationale responsable du renouvellement de l'entente NORAD ainsi qu'à une étude exhaustive concernant le rôle des Forces de réserve. Il a également participé au niveau législatif, à la création du Service canadien du renseignement de sécurité, ce qui devint le sujet de son mémoire de maîtrise.

En 1983, le Premier ministre le nomme Secrétaire parlementaire du ministre des Approvisionnements et Services.

À plusieurs reprises, il a représenté le Canada lors de missions à l'étranger au sein de délégations parlementaires et plus particulièrement à l'OTAN, au SHAPE et au NORAD.

Dans le cadre d'un programme de formation de cadres offert par la Fonction publique du Canada et le Centre canadien de gestion, M. Massé a occupé plusieurs postes à responsabilités croissantes au sein de l'administration fédérale.



Paul-André Massé
Président

Il a siégé au Conseil d'administration du Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu, et fut membre du Comité exécutif et du Comité des finances de cette institution de 1992 à 1994.

Jusqu'à sa nomination à titre de président du Comité des griefs des Forces canadiennes en novembre 1999, M. Massé dirigeait son propre cabinet d'experts-conseils en Relations gouvernementales.

M^e Diane Laurin est devenue la première vice-présidente du Comité des griefs des Forces canadiennes le 1er novembre 1999.

M^{me} Laurin est co-fondatrice du Comité des griefs, premier organisme quasi judiciaire chargé de revoir les griefs militaires dont il est saisi par le Chef d'état-major de la Défense.

En tant que vice-présidente, griefs et opérations, elle établit et gère les enquêtes, les révisions juridiques et le processus d'adjudication des griefs déposés par les membres des Forces canadiennes (FC). Par le biais des fonctions quasi-judiciaires du Comité et la révision des conclusions, elle s'assure que les recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) sont respectueuses des droits du personnel militaire et de la Loi canadienne.

M^e Laurin détient un baccalauréat en droit de l'Université de Montréal (1982) et est membre du barreau du Québec depuis 1983. Elle a débuté sa carrière en tant qu'infirmière, profession qu'elle a pratiquée pendant six ans.

Avant de se joindre au Comité, M^{me} Laurin a œuvré onze ans à la Haute direction de la Communauté urbaine de Montréal (CUM), dont quatre ans au Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM).

En effet, de 1995 à 1998, elle a été assistant-directeur et chef de cabinet du directeur du Service de police de la CUM. À ce titre, elle a collaboré à des dossiers importants ayant trait notamment à la sécurité civile, la moralité, la criminalité et aux relations interculturelles. Mentionnons, par exemple, la crise du verglas, les émeutes de la coupe Stanley, la guerre des motards criminalisés et l'affaire Barnabé.

Elle a également pris part à plusieurs dossiers touchant la négociation de conventions collectives, les relations de travail et l'éthique professionnelle.



Diane Laurin
Vice-présidente



De plus, elle a participé au projet « Vers la Police de quartier » qui a nécessité une restructuration complète du SPCUM et qui a conduit l'organisation à revoir en profondeur sa mission et ses méthodes de travail.

De 1987 à 1995, M^{me} Laurin a été conseillère en communications et en planification auprès du président de la CUM. Elle a notamment planifié des stratégies de communications favorisant la mise en place de politiques métropolitaines en matière de sécurité publique, d'assainissement de l'air et de l'eau, de transport en commun et de développement économique. Elle a aussi participé à la présentation de plusieurs mémoires concernant, entre autres, la prévention de la criminalité et la réforme des lois en matière de déontologie policière.

Avant de se joindre à la CUM, M^e Laurin a, entre autres pratiqué le droit civil et le droit de l'immigration.

M^e Kenneth E. Maxted a été nommé vice-président à temps partiel du Comité le 31 mai 2001. En plus de ses trente ans d'expérience comme pasteur, M. Maxted, de Toronto (Ontario), a 38 ans de service militaire à son actif.

Durant sa carrière militaire, le chanoine Maxted a été officier d'infanterie de la Force régulière pendant 10 ans et réserviste des Forces canadiennes pendant 28 ans dont 15 ans à titre d'aumônier. Il a également été l'aide de camp de quatre lieutenants-gouverneurs de l'Ontario et l'aumônier de plusieurs regroupements de vétérans.

Ancien membre de la Commission canadienne des pensions et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), le chanoine Maxted est officier de l'Ordre du mérite militaire. Il a aussi été décoré, entre autres, de la Médaille du service des Nations Unies (Corée), de la Médaille du Centenaire, de la Médaille du jubilé de la Reine, et récemment, de la Médaille canadienne du maintien de la paix.



Vice-président à temps partiel
Kenneth E. Maxted



Membre à temps partiel
Naomi Z. Levine

M^e Naomi Z. Levine a été nommée membre à temps partiel du Comité le 21 mars 2000. M^e Levine, de Headingley (Manitoba), est avocate, éthicienne, médiatrice agréée et consultante en litiges en milieu de travail. Elle possède une vaste expérience des enquêtes et fait aussi fonction de conseillère en matière de harcèlement pour l'Université de Winnipeg, le Red River College et la Ville de Winnipeg. En tant qu'avocate, M^e Levine s'est spécialisée, entre autres, en droit criminel, en droit du travail et en droit administratif. Elle détient un baccalauréat ès arts de l'Université de Winnipeg ainsi qu'une maîtrise ès arts et un baccalauréat en droit de l'Université du Manitoba. Elle anime également une émission de radio hebdomadaire qui traite d'éthique et de droit au réseau anglais de Radio-Canada à Winnipeg.



Membre à temps partiel
Wendy E. Wadden

M^e Wendy E. Wadden a été nommée membre à temps partiel du Comité le 31 mars 2000. M^e Wadden, de Sydney (Nouvelle-Écosse), est avocate en pratique privée. Elle est instructrice en chef au programme auxiliaire juridique, instructeur au School of Business et au School of Science and Technology pour le collège University, à Cap-Breton; elle est présidente du School of Business (UCCB) et aussi membre des organismes suivants : conseil académique et le comité de révision éthique du UCCB, the comité académique, le Nova Scotia Barristers' Society et le Cape Breton Barristers' Society. Elle fait partie du conseil d'administration d'un organisme communautaire appelé « Second Chance », qui cherche à réduire la violence familiale en venant en aide aux agresseurs. M^e Wadden détient un baccalauréat spécialisé en commerce et un baccalauréat en droit de l'Université Dalhousie.

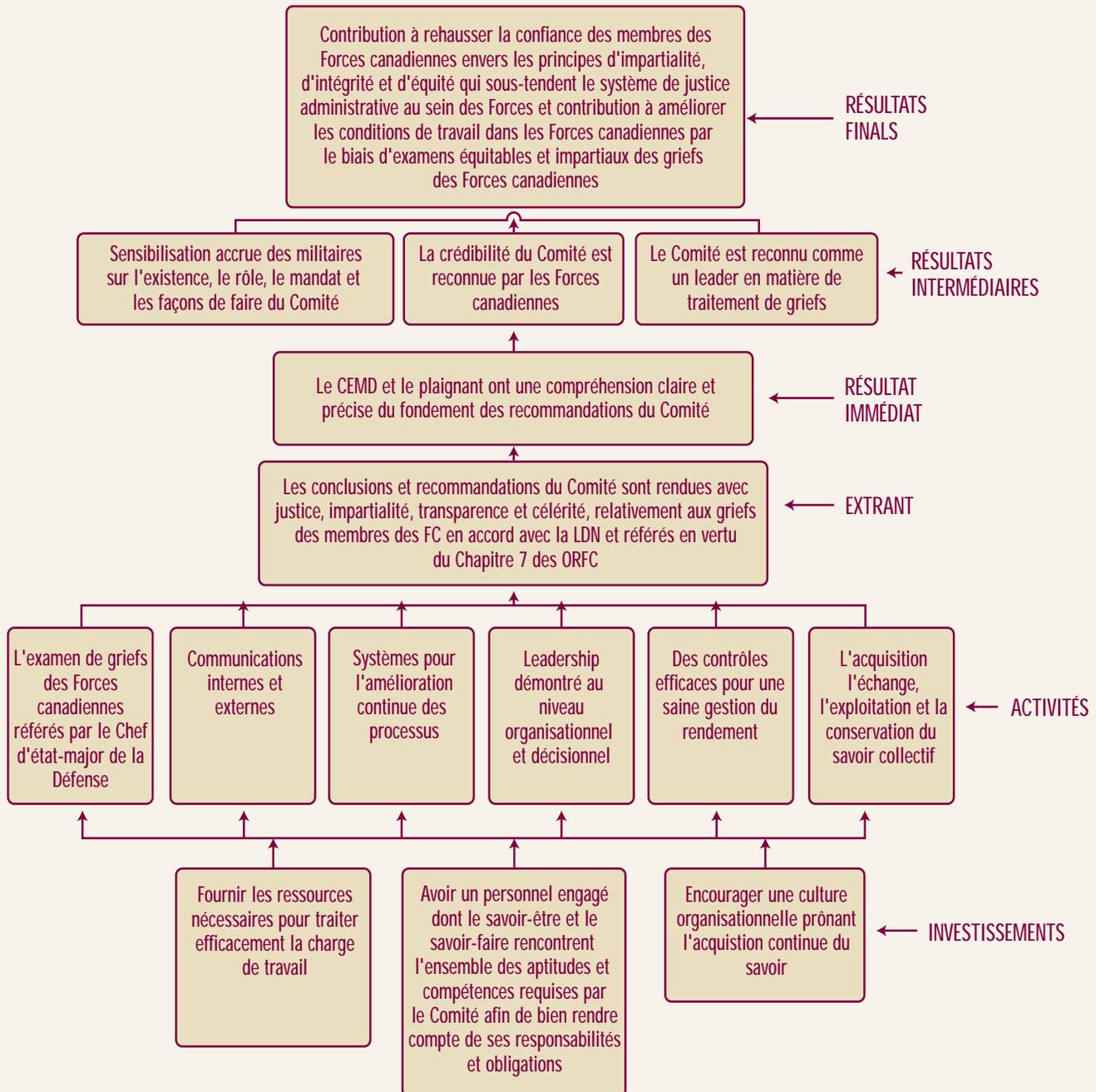


Membre à temps partiel
Michel Crowe

M^e Michel Crowe a fait ses études en droit à l'Université de Montréal avant d'être admis au Barreau du Québec en 1968. M^e Crowe a servi dans les Forces armées canadiennes de 1962 à l'an 2000. Il a d'abord servi dans la Force de réserve, au Corps-école des officiers canadiens, ensuite au Régiment Les Fusiliers Mont-Royal comme officier d'infanterie. Puis il a joint la Force régulière en 1967 à titre d'avocat militaire au sein du cabinet du Juge-avocat général (JAG). Responsable de bureaux régionaux du Cabinet du JAG en Europe et au Québec, il a occupé les postes d'assistant Juge-avocat général à Lahr (Allemagne) et dans la région de Montréal. M. Crowe a été responsable de plusieurs sections du bureau-chef du JAG au quartier général de la Défense nationale (QGDN) et a servi auprès du conseiller juridique du SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe) où il a participé à plusieurs négociations internationales au sein de l'OTAN. Il a enseigné le droit civil et le droit de la guerre au Collège Militaire Royal de St-Jean-sur-Richelieu (Québec) et poursuit toujours l'enseignement du droit militaire. Tout au long de sa carrière, il a conseillé la chaîne de commandement relativement aux griefs soumis par les militaires.

ANNEXE 7

ENCHAÎNEMENT DE RÉSULTATS





CONTACT

COMMENT REJOINDRE LE CGFC

Comité des griefs des Forces canadiennes

60, rue Queen, 10^e étage

Ottawa (Ontario) K1P 5Y7

Téléphone sans frais : 1 877 276-4193

Téléphone : (613) 996-8529

Télécopieur : (613) 996-6491

Courriel : cfgb-cgfc@cfgb-cgfc.gc.ca

Internet : www.cgfc-cfgb.gc.ca

